

# **Fragebogen zur Identifikation von Wissensbarrieren in Organisationen (WiBa)**

## **D I S S E R T A T I O N**

**zur Erlangung des akademischen Grades:  
doctor rerum naturalium  
(Dr. rer. nat.)**

**Im Fach: Psychologie**

Eingereicht an der  
Mathematisch-Naturwissenschaftlichen Fakultät II  
der Humboldt-Universität zu Berlin

von  
Dipl.-Psych. Susanne Hopf  
geboren am 21.04.1977 in Berlin

Präsident der Humboldt-Universität zu Berlin  
Prof. Dr. Dr. h.c. Christoph Markschies

Dekan der Mathematisch-Naturwissenschaftlichen Fakultät II  
Prof. Dr. Peter Frensch

Gutachter / Gutachterin:

1. Prof. Dr. Wolfgang Scholl (Humboldt Universität zu Berlin)
2. Prof. Heinz-Jürgen Rothe (Universität Potsdam)
3. Prof. Dr. Michael Dick (Hochschule für Angewandte Psychologie, Zürich)

Eingereicht am: 05. Mai 2009

Tag der Verteidigung: 13. November 2009

# **Selbstständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, die vorliegende Arbeit selbstständig ohne fremde Hilfe verfasst und nur die angegebene Literatur und die angegebenen Hilfsmittel verwendet zu haben.

Berlin, den 28. April 2009

Susanne Hopf

## Zusammenfassung

Das vorliegende Instrument – der Fragebogen zur Identifikation von Wissensbarrieren (WiBa) – misst den Umgang mit Wissen und Wissensbarrieren in Organisationen. Es lehnt sich in seiner Struktur an die Bausteine des Wissensmanagements von Probst, Raub und Romhardt (1997, 2006) an, die eine Art Lebenslauf von Wissen abbilden. Die 14 Skalen des Fragebogens decken die Themenfelder transaktives Wissen, Informationsverlust, interne Wissensbeschaffung, externe Wissensbeschaffung, Bedeutung von Wissensmanagement, Informationsspeicherung, Betriebsblindheit und mangelnde Aufmerksamkeit, mangelhafte Darstellung und Missverständnisse, Misstrauen und Mikropolitik, Übergabeprozesse, Informationsfluss, Kommunikationsklima, Lernkultur sowie Verbesserungsbedarf ab. Neben geschlossenen Fragen (Ratingskala, siebenstufig) gibt es auch einige offene Fragen.

Der WiBa-Fragebogen sieht sich als Beitrag zur so genannten dritten Generation des Wissensmanagements. Auf Grund der Entwicklung unserer Gesellschaft von einer Produktions- zu einer Wissensgesellschaft gilt Wissen als *die* zentrale Ressource eines Unternehmens, die in der Regel noch nicht optimal ausgeschöpft wird. Zur Verbesserung werden oft gängige Wissensmanagement-Standardmaßnahmen blind ergriffen, die die vorhandenen Schwächen nicht im Kern treffen und daher auch ihre Wirkung nicht entfalten. Stattdessen ist die Entwicklung passgenauer, auf die aktuellen Bedürfnisse des Unternehmens abgestimmter Maßnahmen notwendig. Der WiBa-Fragebogen ermöglicht die dafür erforderliche Bestimmung des Ist-Zustandes im Umgang mit Wissen, indem er ein Stärken- und Schwächenprofil ausgibt. Er schließt damit eine Lücke in der bisherigen Landschaft der Diagnostik-Instrumente.

Neben den Ergebnissen von explorativen Experten-Interviews flossen auch Erkenntnisse aus der Forschungsliteratur und ausgewählte Fragen aus anderen Instrumenten in die Item-Generierung ein. Im Rahmen von drei Erhebungswellen wurden insgesamt 1.256 Mitarbeiter mit dem WiBa-Fragebogen befragt. Das nun vorliegende Instrument ist objektiv, reliabel und valide. Insbesondere eine umfangreiche Prüfung der Kriteriums- und Konstruktvalidität konnte durch die Hinzunahme von anderen Erhebungsinstrumenten (zu den Themenfeldern Arbeitszufriedenheit, Arbeitsbeschreibung, Organisationskultur und Vorgesetztenverhalten) und durch Prüfung von Zusammenhängen mit demografischen Variablen und Unternehmensmerkmalen erreicht werden. Die stichprobenstarken Erhebungen führten dazu, dass ein erster Grundstock an Benchmark-Werte vorliegt.

**Schlagwörter:** Wissensbarriere, Informationspathologie, Wissen, Wissensmanagement, dritte Generation, Fragebogen, Diagnostik, Bausteine des Wissensmanagements, Organisationsentwicklung

## **Abstract**

The Questionnaire for the Identification of Knowledge Barriers (WiBa) measures the handling of knowledge within companies and organizations. The WiBa-questionnaire's structure is inspired by the knowledge cycle of Probst, Raub and Romhardt (1997, 2006) which describes a lifecycle of knowledge. The fourteen scales include the topics: transactive knowledge, loss of information, internal knowledge acquisition, external knowledge acquisition, meaning of knowledge management, storage of information, professional blindness and lack of awareness, poor description and misunderstanding, mistrust and micropolitics, handover processes, information flow, climate of communication, learning culture and need for improvement. The questionnaire primarily includes questions rated on a seven point scale but also a small number of open questions.

The WiBa-questionnaire is part of the so called third generation of knowledge management: Because our society has changed from a production-based to a knowledge-based society, knowledge is one of the most important resources for companies. Yet it is frequently not used as effectively as it could be. In trying to alleviate this, companies often blindly implement standard actions that do not exactly match the companies' needs and therefore do not work. Instead it is crucial to implement actions that precisely fit the weaknesses and particularities of the company. In order to do that, an analysis of the actual handling of knowledge in the company is needed – this can be done by the WiBa-questionnaire. The output of this questionnaire consists of a profile of knowledge-strengths and knowledge-weaknesses. The questionnaire thereby closes a gap among in the currently available diagnostic tools.

There were three sources for the development of items: first, explorative expert interviews, second, results from research and third, other questionnaires. In the sequence of three surveys a total of 1.256 employees took part. The WiBa-questionnaire is objective, reliable and valid. Especially criteria-validity and construct-validity were proven by checking the interrelations with other questionnaires (work satisfaction, work description, organizational culture and behavior of the superior) and with demographic variables and attributes of the company. Because of the large number of participants in the surveys, there is a basis of benchmark data available.

**Keywords:** knowledge barrier, information pathology, knowledge management, third generation, questionnaire, diagnosis, organizational development

# Danksagung

Eine Doktorarbeit begleitet einen über längere Zeit – in meinem Falle waren es fast sechs Jahre. Während ich mich anfangs vollständig dieser Arbeit widmen konnte, folgten eineinhalb Jahre mit paralleler Halbtagsbeschäftigung und schließlich drei Jahre mit Vollzeitbeschäftigung, was die Fortführung dieser Arbeit zu Randzeiten notwendig machte. Dies war anstrengend, aber auch reizvoll: Aus der operativen Hektik der Arbeit holte mich die Dissertation immer wieder in die beharrliche Stringenz wissenschaftlichen Arbeitens zurück. Gleichzeitig profitierte die Doktorarbeit von meiner parallelen Tätigkeit in einem Unternehmen, da mir die Anforderungen, die ein Unternehmen an einen Fragebogen stellt, klar wurden und in mir den Anspruch weckten, ein Instrument zu entwickeln, das – neben allen wissenschaftlichen Kriterien – in der Unternehmenspraxis als wirklich nützlich empfunden wird.

Die Fertigstellung dieser Arbeit ist der Unterstützung vieler Menschen zu verdanken. Zuerst möchte ich meinem Doktorarbeitsvater Prof. Dr. Wolfgang Scholl danken, der mir half, scheinbar selbstverständliche Dinge immer wieder zu hinterfragen und neu zu betrachten. Die Besprechungen mit ihm waren ausführlich, stimulierend und wertschätzend; dadurch nahm ich neben den fachlichen Anregungen auch immer das Gefühl mit, ein sinnvolles, werthaltiges Werk zu erstellen – diese Wertschätzung war es, die auch über Motivationstiefs hinweghalf.

Weiterhin möchte ich mich bei Christiane Düts bedanken, die im gleichen Zeitraum ihre Doktorarbeit verfasste und mir eine treue Freundin und Fels in der Brandung war. Wir arbeiteten gemeinsam, diskutierten, disziplinierten uns gegenseitig und munterten uns auf. Ich wünsche jedem einen solchen Mitstreiter. Dank gilt auch meinem Mann Dr. Ron Lipka, der konstant Verständnis für das stete Aufklappen des Laptops in Urlauben hatte und mich in Beginn und Fortführung meiner Doktorarbeit immer bestärkte. Auch meiner Familie möchte ich für Verständnis, Interesse und steten Zuspruch danken. Dank gilt auch meinem Diplomarbeitsvater Prof. Dr. Wolfgang Schönplugh für die aufbauenden Worte sowie den Studierenden der FHTW, die einen Teil der Befragungen durchführten.

Eine empirische Instrumenten-Entwicklung ist nicht möglich ohne den Zugang zu Unternehmen, die bereit sind, mitzumachen. In diesem Kontext möchte ich insbesondere das Unternehmen herausstellen, in dem ich die explorativen Interviews, die Vor-Versionen des Fragebogens und die erste Fragebogen-Version entwickeln und testen durfte. Ich möchte meinen Dank meinem damaligen Vorgesetzten Carsten Neumann aussprechen, der mich in jeder Hin-

sicht in meinem Projekt konsequent unterstützt hat. Alle nachfolgenden Akquisitionen von Feldzugängen in Unternehmen waren anschließend vergleichsweise einfach, da man nun nicht mehr nur eine Idee, sondern auch schon ein Produkt anbieten konnte.

Allen, die gleichfalls ihre Doktorarbeit parallel zum Beruf erstellen, möchte ich Mut zum Durchhalten und auch zum Fertigwerden zusprechen. Letzteres ist nicht trivial.

Berlin, im April 2009

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b>	
<b>Tabellenverzeichnis</b>	
<b>1. Einleitung und Zielsetzung</b>	<b>1</b>
<b>2. Theoretischer Hintergrund</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Wissen und Wissensmanagement</b>	<b>5</b>
2.1.1 Wissen	5
2.1.2 Arten von Wissen	10
2.1.3 Wissensmanagement	11
<b>2.2 Informationspathologien und Wissensbarrieren</b>	<b>13</b>
2.2.1 Definitionen	13
2.2.2 Vorstellung einiger Wissensbarrieren	16
2.2.3 Systematisierungsansätze	24
2.2.4 Empirie zur Auftrittshäufigkeit	31
<b>2.3 Das Prozessmodell der „Bausteine des Wissensmanagements“</b>	<b>40</b>
2.3.1 Vorstellung der Bausteine des Wissensmanagements	40
2.3.2 Die Struktur des Fragebogens in Anlehnung an die Bausteine des Wissensmanagements	42
<b>2.4 Zusammenfassung und Fazit</b>	<b>44</b>
<b>3. Die Entwicklung des Fragebogens</b>	<b>47</b>
<b>3.1 Überblick über den vierstufigen Entwicklungsprozess</b>	<b>47</b>
<b>3.2 Explorative Experten-Interviews</b>	<b>49</b>
3.2.1 Entwicklung des Interviewleitfadens und Durchführung	49
3.2.2 Ergebnisse	52
3.2.3 Interpretation	56
<b>3.3 Version I WiBa-Fragebogen</b>	<b>61</b>
3.3.1 Entwicklung und Durchführung	61
3.3.2 Objektivität	67
3.3.3 Reliabilität	67
3.3.4 Deskriptive Kennzahlen	82
3.3.5 Validität	84
<b>3.4 Version II WiBa-Fragebogen</b>	<b>93</b>
3.4.1 Entwicklung und Durchführung	93
3.4.2 Reliabilität	99
3.4.3 Deskriptive Kennzahlen	116
3.4.4 Validität	117
<b>3.5 Version III WiBa-Fragebogen (letztendliche Version)</b>	<b>138</b>
3.5.1 Entwicklung und Durchführung	138
3.5.2 Reliabilität	144
3.5.3 Deskriptive Kennzahlen	157
3.5.4 Validität	157

3.6	Einschätzung der erreichten Verbesserungen über die Versionen	178
<b>4.</b>	<b>Die Fragebogen-Anwendung</b>	<b>181</b>
4.1	Allgemeine Einordnung	181
4.3	Auswertung und Interpretation	186
4.3.1	Auswertung	186
4.3.2	Interpretation	188
4.4	Kommunikation und Vertiefung der Ergebnisse	190
<b>5.</b>	<b>Abschluss</b>	<b>197</b>
5.1	Einschätzung des Fragebogens	197
5.2	Diskussion ausgewählter Aspekte	198
5.3	Weitere Forschungsfragen	201
5.4	Zusammenfassung und Fazit	203
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>205</b>
	<b>Anhang</b>	<b>215</b>
	<b>Veröffentlichung</b>	<b>270</b>



## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Definition von Informationspathologien (Scholl, 2004) .....	14
Abbildung 2:	Die Bausteine des Wissensmanagements nach Probst, Raub und Romhardt (2006) .....	41
Abbildung 3:	Die Zuordnung der WiBa-Fragebogenabschnitte zu den Bausteinen des Wissensmanagements.....	43
Abbildung 4:	Überblick über den Entwicklungsprozess.....	47
Abbildung 5:	Profilverlauf der Fachgruppen Consulting und Bid Desk über die Skalen des Fragebogens .....	89
Abbildung 6:	Beispiel 1 Veränderung der Item-Formulierung.....	96
Abbildung 7:	Beispiel 2 Veränderung der Item-Formulierung.....	96
Abbildung 8:	Profilverlauf der Gruppen Mitarbeiter ohne Führungsfunktion – Abteilungsleitung / Geschäftsführung .....	131
Abbildung 9:	Profilverlauf der Organisationen Energie und Astro .....	134
Abbildung 10:	Profilverlauf der Gruppen Mitarbeiter ohne Führungsfunktion – Abteilungsleitung / Geschäftsführung .....	169
Abbildung 11:	Profilverlauf der Organisationen Schutz und Pflege .....	172
Abbildung 12:	Drei mögliche Ebenen der Auswertung.....	188
Abbildung 13:	Erläuterung der vier Schritte der IPLV-Methode.....	192

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Die Wissens- und Lernbarrieren im Überblick.....	29
Tabelle 2:	Barrieren, die den effektiven Wissenstransfer behindern .....	32
Tabelle 3:	Situationen, die zu Wissensverlust führen .....	33
Tabelle 4:	Die jeweils drei häufigsten Wissensbarrieren bei der Produktion, Beschaffung, Übermittlung und Verarbeitung von Wissen in Innovationsprozessen (Scholl, 2004).....	34
Tabelle 5:	Häufigkeit von Informationspathologien pro Ursachenkategorie in erfolgreichen und in erfolglosen Innovationsprozessen (Scholl, 2004) .....	35
Tabelle 6:	Auswahl von Fragen des Leitfaden-Interviews, die zur positiven oder negativen Arbeitssituation gestellt wurden.....	51
Tabelle 7:	Kategorienschema zu Wissensbarrieren in Arbeitssituationen.....	54
Tabelle 8:	Barrieren, die um mindestens zwei Nennungen häufiger in misslungenen Arbeitssituationen als in gelungenen genannt wurden .....	58
Tabelle 9:	Beispiel für die Wandlung einer Item-Zählung.....	60
Tabelle 10:	Überblick über die Skalen der Fragebogen-Version I .....	68
Tabelle 11:	Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „transaktives Wissen 1: allgemein“ .....	70
Tabelle 12:	Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „transaktives Wissen 2: offiziell vs. inoffiziell“ .....	71
Tabelle 13:	Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „Informationsverlust“ .....	72
Tabelle 14:	Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „Standards und Regeln“ .....	73
Tabelle 15:	Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „Wissenskooperation“ .....	74
Tabelle 16:	Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „Einstellung zu Wissensmanagement“ .....	75
Tabelle 17:	Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „Feedback“ .....	76
Tabelle 18:	Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „mangelhafte Darstellung und Missverständnisse“ .....	77
Tabelle 19:	Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „Misstrauen und Mikropolitik“ .....	78
Tabelle 20:	Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „Verbesserungsbedarf“ .....	79
Tabelle 21:	Items ohne Skalenzugehörigkeit .....	80
Tabelle 22:	Überblick über die Skalen der Fragebogen-Version II .....	100
Tabelle 23:	Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „transaktives Wissen“ .....	101
Tabelle 24:	Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „Informationsverlust“ .....	102
Tabelle 25:	Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „interne Wissensbeschaffung“ .....	103
Tabelle 26:	Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „externe Wissensbeschaffung“ .....	103
Tabelle 27:	Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „Einstellung zu Wissensmanagement 1: Befragter“ ....	104
Tabelle 28:	Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „Einstellung zu Wissensmanagement 2: Umgebung“ .	105
Tabelle 29:	Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „Informationsspeicherung 1: Benutzung“ .....	106
Tabelle 30:	Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „Informationsspeicherung 2: Qualität der Inhalte“ .....	107
Tabelle 31:	Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „Betriebsblindheit und mangelnde Aufmerksamkeit“	108

Tabelle 32:	Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „mangelhafte Darstellung und Missverständnisse“ ....	109
Tabelle 33:	Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „Misstrauen und Mikropolitik“ .....	110
Tabelle 34:	Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „Übergabeprozesse“ .....	111
Tabelle 35:	Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „Timing“ .....	111
Tabelle 36:	Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „Kommunikationsklima“ .....	112
Tabelle 37:	Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „Lernkultur“ .....	113
Tabelle 38:	Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „Verbesserungsbedarf“ .....	113
Tabelle 39:	Items ohne Skalen-Zugehörigkeit .....	114
Tabelle 40:	Überblick über die Kürzungen / Veränderungen der Fragebogen-Version III (gegenüber der Fragebogen-Version II) .....	139
Tabelle 41:	Erstreckung der Skalen über die Abschnitte des Fragebogens.....	143
Tabelle 42:	Überblick über die Skalen der Fragebogen-Version III .....	144
Tabelle 43:	Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „transaktives Wissen“ .....	145
Tabelle 44:	Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „Informationsverlust“ .....	146
Tabelle 45:	Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „interne Wissensbeschaffung“ .....	146
Tabelle 46:	Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „externe Wissensbeschaffung“ .....	147
Tabelle 47:	Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „Bedeutung von Wissensmanagement“ .....	148
Tabelle 48:	Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „Informationsspeicherung“ .....	149
Tabelle 49:	Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „Betriebsblindheit und mangelnde Aufmerksamkeit“	150
Tabelle 50:	Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „mangelhafte Darstellung und Missverständnisse“ ....	151
Tabelle 51:	Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „Misstrauen und Mikropolitik“ .....	152
Tabelle 52:	Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „Übergabeprozesse“ .....	152
Tabelle 53:	Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „Informationsfluss“ .....	153
Tabelle 54:	Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „Kommunikationsklima“ .....	153
Tabelle 55:	Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „Lernkultur“ .....	154
Tabelle 56:	Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „Verbesserungsbedarf“ .....	155
Tabelle 57:	Vergleich zwischen den handschriftlichen Kommentaren und den Item-Antworten einzelner befragter Mitarbeiter .....	174
Tabelle 58:	Überblick über die erreichten Verbesserungen von Fragebogen-Version I bis III .....	179



## 1. Einleitung und Zielsetzung

Unsere Gesellschaft hat sich in den vergangenen Jahrzehnten von einer Produktionsgesellschaft zu einer Wissens- und Informationsgesellschaft gewandelt. Nicht nur ist die Betrachtung von Wissen als so genannter vierter Produktionsfaktor selbstverständlich geworden, auch hat Wissen die drei klassischen Faktoren Arbeit, Kapital und Rohmaterialien im Wertschöpfungsprozess schon lange überrundet: In der Halbleiter-Herstellung beispielsweise entstehen rund 70 % der Produktionskosten durch „Wissenstätigkeiten“ (F&E-Abteilung, Labor-Tests etc.) und nur 12 % durch die Fertigung an sich (Drucker, 1986).

Die meisten Unternehmen haben erkannt, dass Wissen ein wichtiger Vorteil im globalen Wettbewerb ist und wollen ihre Wissensbasis daher besser ausschöpfen. Doch der effiziente Umgang mit dieser Ressource gestaltet sich oft schwierig. Schätzungen des brachliegenden Wissens in Organisationen bewegen sich zwischen 40 und 80 % (Graßhoff, 1996), was auf zahlreiche Hindernisse und Barrieren schließen lässt, die der Nutzung des potentiell erreichbaren Wissensreservoirs entgegenstehen.

*Wissensmanagement* – verstanden als gezielter Umgang mit der Ressource Wissen in Organisationen – kann hier Abhilfe schaffen. Jedoch ist Wissensmanagement ein Thema, das nach einer Hochphase als Modeströmung mittlerweile starke Abnutzungserscheinungen zeigt (vgl. Roehl, 1999; Adelsberger, 2002) und Abwehrreaktionen hervorruft:

*„Man reibt sich die Augen – es gibt sie noch: Workshops und Projekte zum Wissensmanagement. Nur wozu? Das Experiment ist gescheitert!“ (Handelsblatt, 4./5.10.2002, S. K 2)*

Organisationsberater umschiffen den „verbrannten“ Begriff, in dem sie nur noch das operative Anwendungsfeld des Wissensmanagements beim Kunden (z. B. Customer Relationship Management, Datenbank-Design, Communities of Practice, Wissensstafette) nennen. Zu teuer, zu nutzlos, nur alter Wein in neuen Schläuchen – so lauten gängige Vorwürfe an Wissensmanagement-Projekte.

Vorwürfe, die das Wissensmanagement der letzten Jahrzehnte in Teilen selbst verschuldet hat: Stand in den 70er und 80er Jahren des 20. Jahrhunderts vor allem die Informierung von Führungskräften mittels starrer, vom sozialen Kontext losgelöster Informationssysteme im Vordergrund, bot die nachfolgende, zweite Generation von Wissensmanagement in den 90er Jahren immerhin einen breiteren Fokus: Alle Mitarbeiter eines Unternehmens sollten informiert sein (vgl. Firestone & McElroy, 2002; Schütt, 2003; Snowdon, 2002). Man hielt jedoch fest an einer einseitigen IT-Dominanz der Instrumente, deren Inhalt und Handhabbarkeit oft

an den Bedürfnissen der Nutzer vorbeigingen und zudem weite Wissensbereiche – etwa Erfahrungswissen – nicht fassen konnten. Eine parallele Gegenströmung (Snowdon, 2002; Sveiby, 2001) rückte zwar den Menschen radikal in den Mittelpunkt des Geschehens, konzentrierte sich beispielsweise auf *tazites*, *implizites* und *explizites* Wissen, vergaß jedoch darüber Möglichkeiten der technischen Unterstützung und der gezielten Steuerung des Umgangs mit Wissen. Neuere Entwicklungen seither – vereint in der so genannten dritten Generation von Wissensmanagement – ziehen aus den vorhergegangenen Erfahrungen Konsequenzen und zielen darauf, sowohl Mensch als auch Technik zu berücksichtigen und in Form von so genannten soziotechnischen Systemen zusammenzubringen (Scholl, König, Meyer & Heisig, 2004; Willke, 2004).

Was genau kann, was muss ein neues *Wissensmanagement der dritten Generation* besser machen? Willke (2004) erkennt vor allem in der blinden Ergreifung ungenauer Standardlösungen einen Hauptfehler der vergangenen Jahre<sup>1</sup>. Es ist ein bekanntes Praxis-Phänomen, dass Wissensmanagement-Beauftragte aus dem Universum möglicher Interventionen bevorzugt diejenigen herausgreifen, von denen sie bereits gehört haben und die schnelle Abhilfe zu versprechen scheinen. „Schema F“ stört nicht, im Gegenteil, einfache und schnelle Patentlösungen sind gesucht. Diese Standard-Maßnahmen treffen jedoch die vorliegenden Wissens-Missstände oft nicht im Kern, passen nicht zur Organisations-Kultur und gehen an den Bedürfnissen der Betroffenen vorbei. Auf Grund mangelnder Akzeptanz werden solche Maßnahmen dann oft nicht angenommen – Datenbanken etwa werden zu Datenfriedhöfen, Ideen zum strukturierten Austausch mit Nachbarabteilungen werden schlicht nicht gelebt, Austausch-Foren liegen verwaist da (für ein Fallbeispiel vgl. Meyer, 2003; Meyer & Scholl, 2005). Es wird Geld für etwas ausgegeben, das keinen Mehrwert bringt. Das Vertrauen in die Wirkungskraft von Wissensmanagement sinkt, was Aussagen wie die des Handelsblattes (s. o.) provoziert.

Erfolgversprechender ist hingegen die Entwicklung *passgenauer*, d. h. auf die Bedürfnisse der Organisation abgestimmter Maßnahmen (Willke, 2004). Die wichtigste Voraussetzung hierfür ist die Bestimmung des *Ist-Zustandes des Umgangs mit Wissen*: Ähnlich wie in der Medizin muss auch jeder Auswahl einer Wissensmanagement-„Medikamentation“ eine fundierte, ehrliche „Diagnose“ des Umgangs mit Wissen vorangehen. Etwaige organisationale, technische und emotionale Barrieren müssen hierbei besondere Aufmerksamkeit erhalten – internationale

---

<sup>1</sup> Drei weitere Hauptfehler nach Willke (2004): 1) einseitige IT-Dominanz (statt soziotechnischer Lösungen), 2) Top-Down-Lösungen (statt partizipativer, gut platzierter Pilotprojekte), 3) Kurzfrist-Lösungen (statt langfristiger Stärkung der organisationalen Wissensbasis)

Wissensmanagement-Experten nennen diese Barrieren das dringendste Praxis-Problem im Wissensmanagement (Scholl, König, Meyer & Heisig, 2004). Neben den Barrieren sollten jedoch auch (Wissens-)Stärken und kulturelle Eigenheiten der Organisation identifiziert werden, um nachhaltig Erfolge erzielen zu können. Nur auf der Grundlage dieses umfassenden Ist-Profiles – Stärken, Schwächen, Eigenheiten – können dann passende Wissensmanagement-Interventionen ausgewählt bzw. entwickelt werden, die an bestehende Stärken anknüpfen (Ressourcen-Orientierung) und identifizierte Schwächen abbauen und auf diese Weise zu einer optimalen Ausschöpfung der verfügbaren Wissensbasis führen.

Eine solche Ist-Analyse des Umgangs mit Wissen geschieht – neben mangelndem Problembewusstsein und ökonomischen Einschränkungen – in der Praxis vor allem deshalb nicht, weil es hierfür bisher kein geeignetes Instrument gibt. Zwar existieren bereits Werkzeuge, die den Umgang mit Wissen und seine Probleme abzubilden suchen (vgl. Gierschner, 1991; Gottschalk, 2003; Langen & Ehms, 2000; Mertins, Heisig & Finke, 2001; Moser & Heinle, 2000; Deutsche Bank & Fraunhofer IAO 1999). Diese Instrumente fokussieren jedoch entweder nur spezifische Teilaspekte<sup>2</sup>, sind zu grobkörnig, um den Umgang mit Wissen und seine Schwachstellen umfassend abbilden zu können<sup>3</sup> oder sie wurden quasi für den „internen Hausgebrauch“ entwickelt, ohne auf die inhaltliche Relevanz und Messgenauigkeit der verwendeten Fragen und Skalen zu achten<sup>4</sup>.

Die *Zielsetzung* der vorliegenden Arbeit ist es daher – als Beitrag zu einem neuen Wissensmanagement der dritten Generation – diese Lücke zu schließen: Um die Durchführung einer Ist-Analyse des aktuellen Umgangs mit Wissen zu ermöglichen und die Ergreifung passgenauer Interventionen zu erleichtern, wurde im Rahmen der hier vorliegenden Arbeit der *Fragebogen zur Identifikation von Wissensbarrieren (WiBa)* nach wissenschaftlichen Kriterien entwickelt. Es handelt sich um ein praxisnahes Diagnose-Instrument, dessen Output in einem abteilungs- oder teamspezifischen Stärken- und Schwächen-Profil des Umgangs mit Wissen besteht.

Auch wenn bereits die bloße Befragung verbunden mit der Ergebnis-Rückkopplung eine eigene Intervention darstellt (im Sinne des Survey-Feedback-Ansatzes von Lewin), darf man es dabei natürlich nicht belassen: Die vorliegende Arbeit empfiehlt daher eine Vorgehensweise zur Auswertung und darüber hinaus zur Vertiefung der Fragebogen-Ergebnisse im Rahmen

---

<sup>2</sup> Gierschner (1991) bildet Informationspathologien speziell bei Innovationsprozessen ab; Moser & Heinle (2000) konzentrieren sich auf den Aspekt der Wissenskooperation in Unternehmen.

<sup>3</sup> Deutsche Bank & Fraunhofer IAO (1999) haben eine Checkliste nach North (1998) adaptiert, die 32 Fragen umfasst.

<sup>4</sup> zum Beispiel Gottschalk (2003)

von Workshops, innerhalb derer dann passgenaue Maßnahmen abgeleitet werden können. Zudem wird ein Monitoring mittels einer erneuten Befragung nach einer gewissen Zeit empfohlen, um eine Erfolgskontrolle der gewählten Wissensmanagement-Maßnahmen zu erhalten.

Die vorliegende Arbeit gliedert sich zur Darstellung der vorgenommenen Schritte in mehrere Abschnitte: Im nun folgenden *zweiten Abschnitt* wird eine theoretische Einbettung der Konzepte Wissen, Wissensmanagement und Informationspathologie/Wissensbarriere vorgenommen. Dabei werden einige gängige Barrieren und ausgewählte Klassifikationssysteme vorgestellt, ferner wird auf die Auftrittshäufigkeit eingegangen. Schließlich erfolgt eine Einführung in das Wissensmanagement-Modell von Probst, Raub & Romhardt (1997, 2006), an das der WiBa-Fragebogen in seiner Struktur angelehnt ist. Im *dritten Abschnitt* geht es um den umfangreichen Entwicklungsweg des vorliegenden Instrumentes: Die vier Entwicklungsstadien – explorative Interviews sowie drei Erhebungswellen – werden mit ihren Zwischenergebnissen im Hinblick auf Reliabilität, Validität und Skaleninterkorrelationen vorgestellt und diskutiert. Der Abschnitt schließt mit einem kurzen Überblick über die Verbesserungen, die über die drei Fragebogen-Versionen erreicht wurden. Im *vierten Abschnitt* stehen die konkrete Anwendung des Instrumentes im Unternehmenskontext und die Ergebnisauswertung im Mittelpunkt. Es wird die Nutzung des Fragebogens im Rahmen eines Wissensmanagementprozesses, der neben der Fragebogenanwendung auch Vertiefungs-Workshops vorsieht, erläutert. Die vorliegende Arbeit endet schließlich mit dem *fünften Abschnitt*, in dem eine Einschätzung des Fragebogens erfolgt. Zudem werden methodische und inhaltliche Aspekte des Fragebogens kritisch diskutiert und zwei weiterführende Forschungsfragen vorgestellt. Der Abschnitt schließt mit einem Gesamt-Fazit.



## **2. Theoretischer Hintergrund**

Es ist notwendig, ein gemeinsames Verständnis derjenigen Konstrukte, die das theoretische Fundament des WiBa-Fragebogens bilden, zu schaffen. Nach einer Klärung der eher schwammigen Begriffe „Wissen“ und „Wissensmanagement“ erfolgt eine Vorstellung des Konstrukts der Informationspathologie und seine Fortführung als Wissensbarriere. Als Einführung in den Phänomenbereich, den der WiBa-Fragebogen abbildet, werden eine Auswahl an gängigen Wissensbarrieren sowie drei Möglichkeiten, Wissensbarrieren gemäß einer Struktur zu systematisieren, vorgestellt. Ferner wird – um ein Gefühl zu erhalten, wie häufig welche Wissensbarrieren vorkommen – Empirie zur Auftrittshäufigkeit präsentiert. Das Kapitel schließt mit einer Einführung in das Wissensmanagementmodell von Probst, Raub und Romhardt (1997, 2006), an das sich der WiBa-Fragebogen in seiner Struktur anlehnt.

### **2.1 Wissen und Wissensmanagement**

Die Klärung der Begriffe „Wissen“ und „Wissensmanagement“ ist nützlich, um die Aussagen und Überlegungen, die im weiteren Verlauf der Arbeit vorgenommen werden, auf einem gemeinsamen Begriffsverständnis aufbauen zu können.

#### **2.1.1 Wissen**

Versucht man den so alltagsnahen Begriff des Wissens wissenschaftlich zu fassen, gelangt man in ein unübersichtliches Geflecht von Definitionsvorschlägen. Die Wissenstheorie ist keine Erfindung der Neuzeit, vielmehr haben seit jeher Philosophen, später auch Soziologen, Psychologen und andere Theoretiker sich mit diesem Thema auseinandergesetzt – früheste Betrachtungen reichen zurück bis zu Aristoteles. Dennoch wurde in dieser rund 2000-jährigen Debatte kein Konsens gefunden, um was es sich bei Wissen eigentlich handelt (Amelingmeyer, 2004; Skyrme & Amidon, 1997). Die vorhandenen Definitionen (für einen Überblick: Amelingmeyer, 2004; Ilgen, 2001; Meyer, 2003) sind in der Regel stark von der Fragestellung des jeweiligen Autors sowie von seinem wissenschaftlichen Umfeld geprägt. Im Folgenden wird ein besonders populärer Ansatz im Hinblick auf seinen Nutzen für den Fragebogen diskutiert, schließlich wird die Definition von Wissen, die für den Gegenstandsbereich dieser Arbeit ausgewählt wurde, erörtert.

### *Der Vier-Stufen-Ansatz*

Eine gängige wissenschaftliche Unterscheidung, die in der Alltagssprache nur ungenau nachvollzogen wird, ist die zwischen Wissen, Informationen, Daten und Zeichen (Rehäuser & Krcmar, 1996; vgl. auch Luft, 1994; North, 2005; Willke, 2004). Dem zugrunde liegt die Annahme, dass Wissen in einem mehrstufigen Anreicherungsprozess Gestalt annimmt:

Die kleinste Einheit bilden demnach inhalts- und zusammenhangslose *Zeichen* (beispielsweise der Buchstabe „T“). Sie können mit Hilfe von Syntaxregeln kodiert und gruppiert werden und werden dadurch zu *Daten*. Daten beinhalten Sachverhalte, die in Form von Zahlen, Sprache oder Bildern symbolisch repräsentiert werden, aus denen jedoch noch kein eindeutiger Verwendungshinweis oder eine Interpretation ihrer Bedeutung abgeleitet werden kann (beispielsweise „16:30 Telko“). Daten werden zu *Informationen*, wenn diese „in einen Problembezug eingeordnet und für die Erreichung eines Zieles verwendet werden“, wie Rehäuser und Krcmar (1996, S. 4) betonen. Informationen sind also kontextbezogene Daten: Sie sind für den Empfänger in einem gewissen Kontext interpretierbar und bedeutsam (beispielsweise „Es gibt um 16.30 Uhr bei uns eine Telefonkonferenz“). Bei *Wissen* schließlich handelt es sich um Informationen, die zweckorientiert vernetzt und in den individuellen Erfahrungskontext eingebettet werden (beispielsweise „Wegen der Telefonkonferenz heute um 16.30 Uhr muss ich schon vorher am Arbeitsplatz sein, um noch in Erfahrung zu bringen, wie der Einwahl-Code lautet“). Wissen bildet aus Erfahrungen, Wertvorstellungen, Kontextinformationen und Fachkenntnissen einen individuellen Rahmen zur Beurteilung und Eingliederung neuer Erfahrungen und Informationen (Davenport & Prusak, 1998).

Wer kann alles Träger von Wissen sein? Menschen, das ist unstrittig, doch was ist mit Dokumenten? In dieser Frage gibt es keinen Konsens. Für manche Forscher ist Wissen immer an Personen gebunden (vgl. Probst, Raub & Romhardt, 2006), insofern kann ein Dokument nie ein Wissensträger sein. Für die anderen liegt Wissen in seiner am meisten strukturierten Form gerade auch in Datenbanken und Dokumenten vor, ist aber zugleich ebenfalls in Routinen, Prozessen, Praktiken, Normen und in der Organisationskultur enthalten (Rehäuser & Krcmar, 1996). Im Sinne des Fragebogens, der grundsätzlich jedwede Art von Barrieren im Umgang mit Wissen abbilden soll, ist das letztgenannte Verständnis sinnvoller.

Folgende Stärken der Unterscheidung von Zeichen → Daten → Informationen → Wissen sind im Hinblick auf den Fragebogen, der in der vorliegenden Arbeit entwickelt wird, festzuhalten:

- a) Zum einen wird deutlich, aus welchen „Rohstoffen“ Wissen besteht, welche Grundmaterialien also vorhanden sein müssen, um Wissen zu schaffen. Barrieren – egal auf welcher Wissensstufe sie greifen – schädigen auch immer die nachfolgenden Veredelungsstufen, daher muss der Fragebogen grundsätzlich Barrieren auf allen Ebenen erfassen können.
- b) Zum anderen lässt sich ahnen, dass Wissen und Informationen auf Grund ihrer unterschiedlichen Natur unterschiedlich gesteuert werden müssen: Wissen in Form von beispielsweise personengebundener Expertise lässt sich oft nur unvollständig in die nicht-personengebundene, explizite Form eines für alle verständlichen Dokumentes bringen; das fällt mit Daten und Informationen hingegen ungleich leichter. Als Konsequenz sollte der *Wissensaustausch* eher durch menschenzen-trierte Maßnahmen gefördert werden (etwa „Kaminabende“, Buddy- oder Mentorenkonzepte), der *Informationsaustausch* kann dagegen mit soziotechnischen Ansätzen sinnvoll unterstützt werden (beispielsweise in einer gut durchdachten und überzeugend eingeführten Datenbank).<sup>5</sup> Diese Differenzierung ist nützlich für die Ergreifung von passgenauen Wissensmanagement-Maßnahmen im Anschluss an die Fragebogen-Anwendung.

Doch die weithin beachtete Differenzierung von Zeichen → Daten → Informationen → Wissen birgt auch Schwierigkeiten:

- a) Das kleinste Problem stellt dabei die philosophische Spitzfindigkeit dar, dass – wenn Informationen immer nur in vorhandene Erfahrungskontexte und vorhandenes Wissen eingebettet werden können, um Wissen zu bilden – unklar bleibt, woher das „erste“ Wissen eines Individuums stammt.
- b) Schwerer wiegt, dass in diesem Ansatz Handlungs- und Erfahrungswissen bzw. implizit erworbenes Wissen, welches nicht das Ergebnis eines systematischen Anreicherungsprozesses von Daten ist, unberücksichtigt bleiben, obwohl diese einen wesentlichen Bestandteil der organisationalen Wissensbasis ausmachen (Ilgen, 2001). Barrieren, die diese Wissensarten behindern, sollte der Fragebogen jedoch auch berücksichtigen.

---

<sup>5</sup> Ein Wissensmanager bekannte im persönlichen Gespräch mit der Autorin freimütig: „Ich brauche diese Unterscheidung zwischen Informationen und Wissen nur, um denen in der IT-Abteilung klar zu machen, dass sich nicht jedes Problem mit Hilfe einer neuen Datenbank lösen lässt.“

- c) Zudem birgt diese Differenzierung die Gefahr, den Fokus ausschließlich auf die höchste Veredelungsstufe der Treppe, also Wissen, zu legen. Jedoch sind z. B. Informationen eine Vorstufe von Wissen; nur wenn hochwertige Informationen zugänglich sind, kann daraus auch hochwertiges Wissen gebildet werden.<sup>6</sup> Daher sind handlungstheoretisch Daten, Informationen und Wissen gleichberechtigte und ineinander verschränkte Ebenen des Denkens und Handelns (Dick & Wehner, 2002; North, 2005). Breen (1997) fordert folgerichtig die Überwindung des Grabens zwischen Wissen und Information, denn Wissensmanagement muss alle Schritte umfassen, die zu einem guten Umgang mit Wissen führen. Das schließt automatisch auch das Management von Daten und Informationen ein (und – für den Fragebogen gesprochen – folglich auch die Bekämpfung von Barrieren auf allen Ebenen).
- d) Im Kontext des Vier-Stufen-Ansatzes gilt streng genommen: Für den Empfänger ist Wissen, das an ihn weitergegeben wurde, zunächst nur eine Information, bis diese durch Aneignung zu eigenem Wissen geworden ist (Bullinger, Wagner & Ohlhausen, 2000). Bezieht man dies auf Fragebogen-Fragen z. B. zu Austauschprozessen, dann müssten eigentlich Fragen, die sich auf den Empfänger beziehen, den Begriff „Informationen“ beinhalten (z. B. „Wie oft erhalten Sie Informationen...“), während alle Fragen, die die Sender-Perspektive betrachten, eher den Begriff „Wissen“ benutzen müssten („Wie oft geben Sie Wissen...?“). Solche Inkonsistenzen sind für die befragten Mitarbeiter aber schwer nachzuvollziehen. Insgesamt muss angemerkt werden, dass die Unterscheidung zwischen Zeichen, Daten, Informationen und Wissen etwas künstlich anmutet und den Befragten – also „normalen“ Mitarbeitern in Organisationen – kaum zuzumuten ist.

Diese Nachteile führen dazu, dass die Unterscheidung in Zeichen, Daten, Informationen und Wissen für den Fragebogen nur eingeschränkt nutzbar ist, auch wenn die oben geschilderten Vorteile – Sensibilisierung für Wissen und seine Rohstoffe, Unterschiede in der Maßnahmen-Auswahl – wertvoll sind. Insbesondere die strenge Unterscheidung zwischen Informationen und Wissen bringt aber für das Anliegen dieser Forschungsarbeit keinen Mehrwert und wird bei der Fragebogen-Entwicklung daher nicht weiter beachtet.

---

<sup>6</sup> Die Misserfolge der ersten und zweiten Generation von Wissensmanagement (vgl. Abschnitt 1) zeigen, dass auch reines Informationsmanagement bereits eine anspruchsvolle Herausforderung darstellt.

### *Wissensbegriff für diese Arbeit*

Wie kann man den Begriff „Wissen“ für die Zielsetzung dieser Arbeit treffender fassen? Der WiBa-Fragebogen macht unterschiedlichste Barrieren, die einen „guten“ Umgang mit Wissen behindern, messbar – das kann auf Ebene von Zeichen, Daten, Informationen oder Wissen, von Mensch oder Dokument geschehen. Daher ist es zweckmäßig, ein weit gefasstes Wissensverständnis zu wählen, das Mensch *und* Dokument gleichermaßen einbezieht und Informationen *und* Wissen (und die nachgeordneten Stufen) grundsätzlich mit einschließt. Da in dem Fragebogen subjektive Einschätzungen erfragt werden, muss zudem der konstruktivistischen Perspektive Rechnung getragen werden, die Wissen als *Realitätskonstruktion* und nicht als naturgemäße, exakte Abbildung der Realität sieht. Gleichwohl ist das Streben nach einer naturgemäßen, exakten Abbildung eine dem Wissensbegriff inhärente Komponente - schließlich wird falsches Wissen in der Regel nicht mehr als Wissen angesehen. In dem Spannungsfeld aus Konstruktion und Wahrheitsanspruch nennt Scholl (2008) Wissen daher eine „mehr oder minder bewährte Repräsentation von der Welt“.

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen wird für diese Arbeit Wissen wie folgt definiert (in Anlehnung an Amelingmeyer, 2004, und Scholl, 2008):

Wissen ist eine bewährte Repräsentation von Teilen der realen oder gedachten Welt in einem körperlichen Trägermedium. Da Wissen selbst immateriell ist, ist es an körperliche Träger gebunden. Zu den Wissensträgern werden in diesem Zusammenhang sowohl Personen und Personengruppen als auch materielle Träger wie zum Beispiel Printmedien, Computer und Produkte gezählt.

Kritisch muss angemerkt werden, dass diese Definition in ihrer Weite auch etwas Unschärfe lässt (vgl. Schreyögg, 2007). Der Vorteil dieser Weite ist jedoch, dass keine Wissensausprägung im Sinne des Vier-Stufen-Ansatzes, kein potentieller Wissensträger und keine Wissensart (z. B. explizit, implizit) von vorneherein ausgeschlossen wird. Dadurch wird eine ganzheitliche Betrachtung des für den Fragebogen relevanten Phänomenbereichs, der Wissensbarrieren, möglich. Zudem impliziert die Verwendung der Formulierung der „bewährten Repräsentation“, dass es sich um ein konstruiertes Abbild der Welt handelt, welches nach Wahrheit strebt, aber auch – je nach Befragtem – unterschiedlich ausfallen kann.

### *Zusammenfassung*

Es gibt keinen einheitlichen Wissensbegriff. Angesichts der großen Anzahl und Varianz möglicher Definition ist die Wahl einer angemessenen Wissensdefinition schwierig. Der oft zitierte Vier-Stufen-Ansatz wurde kritisch in seinen Stärken und Schwächen erörtert und für die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit als eher unpassend empfunden. Stattdessen wurde eine breit angelegte, integrative Definition in Anlehnung an Amelingmeyer (2004) und Scholl (2008) ausgewählt.

### **2.1.2 Arten von Wissen**

Auch wenn nun eine einheitliche Definition von Wissen der Arbeit zu Grunde gelegt wurde, ist Wissen noch nicht gleich Wissen – es kann in seinen einzelnen Erscheinungsformen sehr unterschiedlich ausfallen. Beispielhaft werden im Folgenden einige Begriffspaare vorgestellt, die Wissen nach verschiedenen Aspekten differenzieren (vgl. auch Ilgen, 2001; Rehäuser & Krcmar, 1996). Diese begrifflichen Unterscheidungen sind für die Fragebogenentwicklung nützlich, da es sich um Eckpfeiler handelt, zwischen denen das Feld der Wissensbarrieren aufgespannt werden kann.

#### *Implizites und explizites Wissen*

Die Unterscheidung zwischen implizitem und explizitem Wissen ist die wohl populärste, vielleicht aber auch schwierigste. Sie geht auf Polanyi (1964) zurück. Explizites Wissen ist bewusst, in Worte fassbar, in der Regel personenunabhängig und kann in externen Speichermedien abgelegt werden. Implizites, „schweigendes“ Wissen hingegen ist in den Köpfen der Akteure gespeichert und nur schwer oder gar nicht verbalisierbar oder formalisierbar. Eine Person hat es sich auf Grund ihrer Erfahrung, ihrer Praxis und ihres Lernens angeeignet (Willke, 2004; für eine weiterführende Diskussion des Konstrukts vgl. Meyer & Sugiyama, 2006). Gerade das zur Selbstverständlichkeit geronnene Know-how professioneller Experten ist sehr schwer zu explizieren und stellt daher eine besondere Herausforderung für Wissensmanagement dar.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Nach Nonaka und Takeuchi (1995/1997) kann Wissen im Prozess der Wissensgenerierung durchaus zwischen explizitem und implizitem Zustand wechseln: Neue Ideen haben anfangs eine eher vage, implizite Natur. Um sie weiterentwickeln zu können, ist es nötig, sie mit Hilfe von Gesprächen, Analogien und Metaphern explizit zu machen (Prozess der Explikation). In explizierter Form können sie mit anderem expliziten Wissen vernetzt, geprüft und fortentwickelt werden (Prozess der Kombination). Das neue Wissen, etwa ein neues Handlungsmuster, wird durch Aneignung und Automatisierung wieder implizit (Prozess der Internalisierung). Es wird implizit weitergegeben im Rahmen von Anlernprozessen (Vormachen) und der organisationalen Sozialisation (Prozess der Sozialisation). Damit beginnt der Zyklus wieder von vorne.

### *Individuelles und kollektives Wissen*

Hierbei geht es um die Anzahl derer, die Zugriff auf Wissen haben. Individuelles Wissen umfasst die Kenntnisse und Fähigkeiten einer einzelnen Person, während kollektives Wissen nicht an einzelne Personen gebunden ist und in Form von Prozessen, Routinen, Normen (= implizit) oder Berichten (= explizit) im Unternehmen mehreren Mitarbeitern zugänglich ist. Zwischen den beiden Ebenen besteht eine Wechselwirkung: Beispielsweise eignet sich ein Individuum vorhandenes kollektives Wissen an, erweitert es / kombiniert es neu und lässt es über Austauschprozesse wieder in das kollektiven Wissen zurückfließen. Um die Abhängigkeit vom Verlust einzelner Mitarbeiter gering zu halten, streben Organisationen in der Regel nach einer möglichst hohen Kollektivierung der Wissensbestände.

### *Internes und externes Wissen*

Hierbei geht es um die Frage, ob bestimmte Wissensinhalte innerhalb oder außerhalb der Organisation zu finden sind. Internes Wissen ist Teil der organisationalen Wissensbasis (z. B. Fachwissen, Organisationshandbücher). Externes Wissen hingegen liegt außerhalb der Organisation vor und muss gezielt – oft unter finanziellem Aufwand – hinein geholt werden (z. B. via Kongressbesuche, Inanspruchnahme externer Berater). Die Nutzung externer Wissensbestände ist wichtig, da sonst in einer Organisation das Rad leicht zum zweiten Mal erfunden wird oder man aktuellste Entwicklungen am Markt verschläft.

### *Objektwissen und Metawissen*

Hierbei geht es um den Abstraktionsgrad des Wissensinhaltes. Objektwissen umfasst konkrete Wissensinhalte (z. B. Einmaleins:  $7 \times 7 = 49$ ), Metawissen hingegen das Überblickswissen über diese konkreten Wissensinhalte, also das Wissen über das Wissen (z. B. „Ich weiß, dass ich das kleine Einmaleins beherrsche“). In der Sonderform des transaktiven Wissens (Brauner 2001, 2002; Moreland, 1999; Wegner, 1987; vgl. Abschnitt 2.2.2 – Vorstellung Informationspathologien / Wissensbarrieren) ist mit Metawissen nicht nur das Überblickswissen über eigene Wissensinhalte, sondern auch das über Wissensinhalte von Gruppenmitgliedern gemeint, was im arbeitsteiligen Kontext von besonderer Bedeutung ist.

## **2.1.3 Wissensmanagement**

Nachdem der Wissensbegriff erörtert und einige Wissensarten vorgestellt wurden, geht es nun um den Begriff des Wissensmanagements. Dies ist für die vorliegende Arbeit wichtig, da der WiBa-Fragebogen – wie in der Einleitung beschrieben (vgl. Abschnitt 1) – einen Beitrag zum

modernen Wissensmanagement der dritten Generation darstellt. Doch was ist Wissensmanagement?

Um diesen Begriff wuchert abermals ein Definitionsdschungel, da das Präfix „Wissen-“ in seiner Verschwommenheit abstrahlt (vgl. Al-Laham, 2003). Weniger problematisch ist dagegen der zweite Teil des Begriffs: Unter „Management“ versteht man die für die Erreichung der Unternehmensziele notwendigen Gestaltungs- und Steuerungshandlungen sowie die Bestimmungshandlungen, welche das zukünftige Verhalten des Unternehmens festlegen (Albrecht, 1993). Wie bereits in der Einleitung (vgl. Abschnitt 1) angedeutet, kann man zwischen eher humanorientierten und eher technikorientierten Wissensmanagementansätzen und folglich auch -definitionen unterscheiden. Für das Anliegen dieser Arbeit ist es sinnvoll, ein integriertes, ausgewogenes Verständnis von Wissensmanagement zu Grunde zu legen, da Wissensbarrieren sowohl Mensch als auch Technik betreffen können.

Folgende Definition in Anlehnung an Reinmann-Rothmeier (Reinmann-Rothmeier, 2001; Reinmann-Rothmeier, Mandl, Erlach & Neubauer, 2001), die Eingang in die Wissensmanagement-Praxis gefunden hat (z. B. Deutsche Bank & Fraunhofer IAO, 1999), wird dieser Arbeit zu Grunde gelegt:

Wissensmanagement bezeichnet den bewussten und systematischen Umgang mit der Ressource Wissen und den zielgerichteten Einsatz von Wissen in Organisationen. Zu Wissensmanagement gehört es, das im Unternehmen vorhandene Wissen zu identifizieren und transparent zu machen, um es anschließend verteilen, nutzen und weiterentwickeln zu können.

Der Vorteil dieser Definition besteht in ihrer Kürze, Anschaulichkeit und Handlungsorientierung. Allerdings sollte die Definition noch um folgenden Aspekt ergänzt werden, da Wissensmanagement – wenn es nicht an die Unternehmensziele gekoppelt wird – leicht ins Leere laufen und unnütz Ressourcen verschlingen kann:

Wissensmanagement ist nicht Selbstzweck, sondern dient der Erreichung der organisationalen Ziele und orientiert sich deswegen unmittelbar an diesen.<sup>8</sup>

Konkret kann sich Wissensmanagement zum Beispiel in folgende Aktivitäten manifestieren: Organisations-Mitglieder werden übereinander und über ihr Tun informiert bzw. die Verteilung der Kompetenzen wird überblickbar gemacht, individuelle Fähigkeiten werden weiterge-

---

<sup>8</sup> eigene Ergänzung



geben sowie einzelne, gelungene Problemlösungen (best practices) verallgemeinert (Dick & Wehner, 2002).

Beim Wissensmanagement ist zu beachten, dass ein straffes „Steuern“ bei formalisierten Informationen vielleicht möglich ist, es bei individuellem Wissen jedoch eher um das Schaffen optimaler Rahmenbedingungen geht, da hier motivationale Komponenten, der Bezugskontext und die Bewusstheit des Wissens eine Rolle spielen. Diese Rahmenbedingungen lassen sich eher indirekt steuern.

Eine Anmerkung verdient zudem die Tatsache, dass *nicht* für jede Organisation ein formales Wissensmanagement erforderlich ist. Wissensmanagement kennt keine Stunde Null – auf irgendeine mehr oder weniger erfolgreiche Art wurde in einer Organisation schon immer mit Wissen umgegangen. Unter bestimmten Randbedingungen reicht dieser intuitive Umgang mit Wissen bereits aus: Gerade kleine, überschaubare Organisationen, deren Mitglieder sich regelmäßig persönlich treffen und Zeit und Gelegenheit haben, sich stetig über ihre Erfahrungen (mit Prozessen, Produkten, Kunden) auszutauschen, brauchen darüber hinaus nicht zwingend ein formales, explizites Wissensmanagement (Willke, 2004).

## 2.2 Informationspathologien und Wissensbarrieren

Der im Rahmen dieser Arbeit entwickelte Fragebogen hat zum Ziel, den Ist-Zustand des Umgangs mit Wissen unter besonderer Berücksichtigung von Hindernissen, die einen optimalen Umgang mit Wissen beeinträchtigen, abzubilden. Im Folgenden wird daher zuerst diesen Hindernissen ein definitorischer Rahmen gegeben; anschließend werden sie konkret vorgestellt.

### 2.2.1 Definitionen

Das theoretische Kernkonstrukt des WiBa-Fragebogens ist das der so genannten *Informationspathologie* nach Wilensky (1967; s. a. Gierschner, 1991; Scholl, 2004; Sorg, 1982). Wilensky (1967) setzt sich mit der informationellen Unterstützung organisationaler Führungsentscheidungen auseinander. Anhand praktischer Beispiele aus Wirtschaft, Staatswesen und Politik untersuchte er, was für Hemmnisse in Organisationen den Umgang mit Wissen / Informationen erschweren, nannte diese „information pathologies“ oder auch „intelligence failures“ (in Anlehnung an militärisches Aufklärungsversagen) und erstellte eine erste Systematisierung dieser.

Wilensky selbst schenkt seiner Begriffsschöpfung wenig Aufmerksamkeit; der Begriff Informationspathologie wird nicht exakt definiert, nur mit illustrierenden Beispielen unterfüttert.<sup>9</sup> Analog zum medizinischen Krankheitsbegriff kann man jedoch herleiten, dass der Terminus der Informationspathologie Fehler und Mängel im Umgang mit Informationen und daraus resultierende „Krankheiten“ und „Leiden“ der Organisation beschreibt (vgl. Sorg, 1982). Die Analogie zur Krankheit bietet die Möglichkeit, zwischen Symptomen und Ursachen dieser Mängel zu unterscheiden (Schüppel, 1996).

Der Begriff der Informationspathologie kann wie folgt definiert werden (Scholl, 2004, S. 27; siehe auch Abb. 1):

Eine Informationspathologie liegt vor, wenn relevante Informationen nicht beschafft, nicht (korrekt) übermittelt, nicht produziert oder nicht (korrekt) verarbeitet werden, obwohl dies eigentlich möglich wäre.

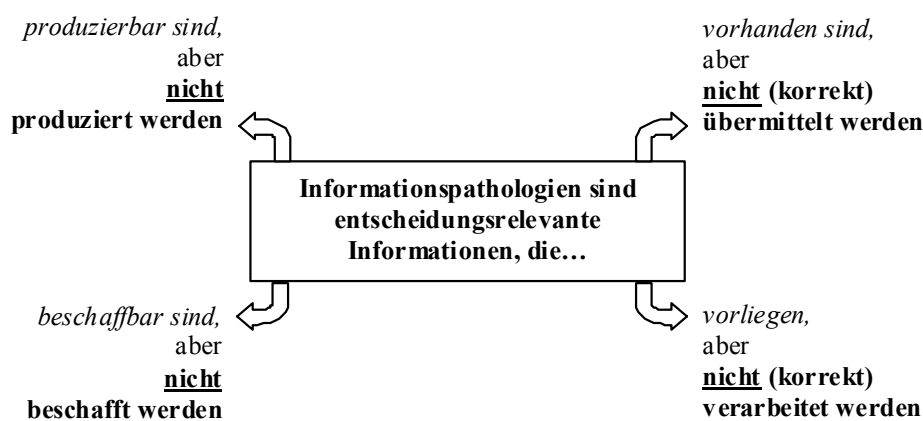


Abbildung 1: Definition von Informationspathologien (Scholl, 2004)

Die Einschränkung im letzten Halbsatz („...obwohl dies eigentlich möglich wäre“) ist wichtig, da keine Organisation jemals frei von Informationspathologien sein kann, solange Menschen darin arbeiten – Menschen unterliegen naturgemäß kognitiven Einschränkungen (vgl. z. B. Dörner, Kreuzig, Reither & Stäudel, 1983) und begrenzter Rationalität (March & Simon,

<sup>9</sup> Die Vielfalt der Ausformungen, Verläufe und Ursachen von Informationspathologien illustrierend, schreibt Wilensky (1967): “Sources of failure are legion: even if the initial message is accurate, clear, timely, and relevant, it may be translated, condensed, or completely blocked by personnel standing between the sender and the intended receiver; it may get through in distorted form. If the receiver is in a position to use the message, he may screen it out because it does not fit his preconceptions, because it has come through a suspicious or poorly regarded channel, because it is embedded in piles of inaccurate or useless messages (excessive noise in the channel), or, simply, because too many messages are transmitted to him (information overload).” (Wilensky, 1967, S. 41)

1958; Simon, 1957). Es geht hierbei also nicht um das unerreichte Ideal vollkommener Information, sondern um die Aufdeckung *vermeidbarer* Fehler. Wilensky (1967) beispielsweise lehnt es ab, von Informationspathologien zu sprechen, wenn eine gesuchte Information weder innerhalb noch außerhalb der Organisation existent ist oder wenn jemand auf Grund von höheren Mächten auf eine vorliegende Information nicht reagieren kann.

Das Konzept der Informationspathologie wurde bisher insgesamt wenig aufgenommen (vgl. jedoch Kirsch & Klein, 1977; Scholl, 1990, 1992a; Sorg, 1982) und auch in der Wissensmanagement-Literatur wenig berücksichtigt (vgl. jedoch Gierschner, 1991; Pautzke, 1989; Scholl, 2004; Schüppel, 1996; in einem verwandten Konzept sprechen Davenport & Prusak, 1998, von „knowledge market pathologies“). Häufiger untersucht wurden hingegen Hindernisse im Umgang mit Wissen unter der Verwendung des Begriffs *Wissens-barriere*<sup>10</sup>. Der Begriff Wissensbarriere wird in der vorliegenden Arbeit *durchgehend synonym zu Informationspathologie* verwendet, da er für die Praxis folgenden Vorteil birgt: Er trägt nicht die klinisch-negative Konnotation von *Informationspathologie* in sich. Dadurch wird verhindert, dass sich die betroffenen Teams und Abteilungen, die an einer Befragung mit dem Fragebogen teilnehmen, pathologisiert fühlen und in Folge dessen die Befragung abwehren bzw. ins Schönreden verfallen.

### *Zusammenfassung*

Informationspathologien stellen vielgestaltige, vermeidbare Hindernisse für einen „guten“ (effizienten, effektiven) Umgang mit Wissen dar. Sie hindern Mitarbeiter und Organisationen im Arbeitsalltag an der Erreichung ihrer Ziele, da die Verfügbarkeit von hochwertigem, korrekten Wissen notwendige Voraussetzung für richtiges Problemlösen und Entscheiden ist. Im Folgenden wird der Begriff Wissensbarriere synonym zu Informationspathologie verwendet.

Um einen Überblick über Vielfalt, Gestalt und Reichweite von Wissensbarrieren zu erhalten, werden im nächsten Abschnitt konkrete Wissensbarrieren vorgestellt, die auf Ebene des Individuums, der Organisation oder der technischen Infrastruktur wirken. Im Anschluss daran werden drei ausgewählte Systematisierungsansätze von Wissensbarrieren vorgestellt und verglichen, die versuchen, Wissensbarrieren gemäß ihrer Ursachenlogik zu strukturieren.

---

<sup>10</sup> Der Begriff Wissensbarriere ist umgangssprachlicher und weniger exakt gefasst als der der Informationspathologie und meint im weitesten Sinne *Hindernisse im Umgang mit Wissen*. Schüppel (1996, S. 37) versteht vor dem Hintergrund des organisationalen Lernens unter Wissens- und Lernbarrieren ungünstige Verlaufsformen organisatorischer Lernprozesse, die erklären, warum „ein Individuum bzw. ein Kollektiv im organisatorischen Kontext eben nicht lernt bzw. potentiell mögliche Wissens- und Lernpotentiale nicht vollumfänglich ausschöpfen kann.“ Der Begriff der Wissensbarriere schließt daher Informationspathologien, wie von Scholl (2004) und Wilensky (1967) gefasst, mit ein.

### 2.2.2 Vorstellung einiger Wissensbarrieren

Der WiBa-Fragebogen will die für die Arbeitswelt relevanten Wissensbarrieren abbilden und ihr Ausmaß quantifizieren. Die Item-Konstruktion des Fragebogens speist sich dabei aus zwei Quellen:

- 1) Maßgeblich finden die Ergebnisse der explorativen Interviews, die später vorgestellt werden (siehe Abschnitt 3.2 – explorative Experten-Interviews), Eingang in die Entwicklung der Fragen.
- 2) Zum anderen – und darum geht es im folgenden Abschnitt – werden Ergebnisse aus der umfangreichen Forschungsliteratur über Barrieren im Umgang mit Wissen berücksichtigt. In den Fragebogen flossen beispielsweise prominente Vertreter wie Janis (1972) und sein Konzept des Groupthink und das Mikropolitik-Konstrukt von Neuberger (1995) ein. Aber auch weniger bekannte Konzepte wie das des transaktiven Wissens in Gruppen von Wegner (1987; siehe auch Brauner, 2001) wurden als Erklärung für Informationspathologien nutzbar gemacht. Zudem wurden Praxis-Phänomene wie beispielsweise Informationsüberflutung oder Betriebsblindheit berücksichtigt. Gleichwohl konnten auf Grund von Kapazitätsgrenzen und Operationalisierungsschwierigkeiten letztlich nicht alle Phänomene Eingang in den Fragebogen finden (siehe auch Abschnitt 3.3.1 „Was nicht abgebildet wird“).

Im Folgenden werden einige Beispiele für gängige, in der Literatur häufig zu findende Wissensbarrieren auf individueller, organisationaler und technischer Ebene<sup>11</sup> vorgestellt. Dadurch soll plastisch gemacht werden, um was es sich bei Wissensbarrieren nun konkret handelt, und es soll ein erster Überblick über den Phänomenbereich, den der Fragebogen abbilden soll, geboten werden.

#### Individuelle Barrieren

##### (1) *Mangelndes transaktives Wissen*

Mit transaktivem Wissen ist eine Art soziales Metawissen gemeint. Ursprünglich dyadisch konzipiert (Wegner, 1987), wurde es mittlerweile auch für Gruppen und Organisationen nutzbar gemacht (vgl. Brauner, 2001, 2002; für das benachbarte Konzept des relationalen Wissens vgl. Holsappel, 2003): Transaktives Wissen liefert einen Überblick über die konkreten Wissensgebiete (und Wissenslücken) und aktuellen Aufgabenfelder der Teammitglieder. Das Ob-

---

<sup>11</sup> Unterscheidung gemäß Rümmler (2001)

jektwissen, also die konkreten Wissensinhalte, muss dabei nicht mit-einander geteilt werden – verfügten alle Mitarbeiter über das gleiche Wissen, wäre dies auf Grund seiner Redundanz unökonomisch. Jedoch sollten alle Mitarbeiter das gleiche Metawissen über die Wissensinhalte der anderen haben, erst dann kann ein Team seine Ressourcen voll ausschöpfen. Bei mangelndem transaktiven Wissen bleiben beispielsweise Experten unerkannt und ungefragt, oder Informationen, die für einen Kollegen zur Aufgabenerfüllung relevant sind, gelangen nicht zu ihm, da sein Informationsbedarf nicht bekannt ist. Transaktives Wissen wächst durch Interaktion. Neu gebildete Arbeitsgruppen (Projektteams) und umgestaltete Abteilungen müssen transaktives Wissen erst entwickeln, ebenso wie neue Mitarbeiter, die in etablierte Gruppen hinein kommen.

### *(2) Betriebsblindheit*

Erfahrung trübt den Blick für neue Möglichkeiten. Unter Betriebsblindheit versteht man mentale „Scheuklappen“, die in Form von kognitiven Routinen vorliegen (Vorerfahrungen), und verhindern, dass vertraute Objekte oder Handlungen einmal anders gesehen oder gemacht werden können als sonst. Man kann folglich anderes Verhalten nicht zeigen, weil man es nie erlernt oder wieder verlernt hat. Betriebsblindheit verhindert beispielsweise, dass anstehende Probleme überhaupt als Problem erkannt werden oder dass neue Lösungen gefunden werden. Der Satz „Wir haben das doch schon immer so gemacht“ illustriert diese Wissensbarriere treffend.

### *(3) Zeitmangel und geringe Wichtigkeit von Wissensmanagement*

Die vergleichsweise trivial klingende Barriere Zeitmangel wird in Befragungen häufig genannt, wenn gefragt wird, warum Wissensmanagement-Maßnahmen nicht von den Betroffenen umgesetzt werden. Jedoch kann die Barriere Zeitmangel auch ein vorgeschobener Grund sein, der verdeckt, dass Wissensmanagement schlicht nicht für wichtig genug erachtet wird - vom Top-Management, das seinen Mitarbeitern nicht genug zeitlichen Freiraum lässt, oder vom Mitarbeiter, der sich die Zeit nicht nehmen will. Die Barriere Zeitmangel kann damit auch organisationaler Natur sein.

### *(4) Informationsüberflutung*

Informationsüberflutung stellt die Kehrseite der Informations- und Wissensgesellschaft dar. Immer mehr Fernsehkanäle, Zeitschriften und Webseiten tragen nicht zu mehr Wissen, sondern eher zu mehr „Unschärfe“ und Informationsverdrossenheit bei (Breen, 1997). Mitarbeiter kämpfen beispielsweise mit großen Mengen unerwünschter Werbe-Mails und personenunspezifischer Rundschreiben (interne Rundmails, Newsletter). Relevante Mails müssen erst zeit-

aufwändig herausgefiltert werden. Es besteht die Gefahr, dass die dargebotenen Reize nur sporadisch aufgenommen werden oder es gar zur völligen Aufnahmeverweigerung kommt.

### (5) *Wissen-ist-Macht-Denken*

Information und Expertentum gelten als klassische Macht-Quellen (French & Raven, 1959; Scholl, 2007). In einer – in vielen westlichen Kulturkreisen anzutreffenden – individualistisch orientierten Unternehmenskultur mit hoher Konkurrenzsituation kann das Teilen von Wissen als Machtverlust und Nachteil wahrgenommen werden und Wissensmanagement als Bedrohung der eigenen Position empfunden werden. Wissen wird dann, um dem befürchteten Macht- und Prestigeverlust vorzubeugen, gehortet und nicht weitergegeben, damit es nicht „enteignet“ werden kann. So werden zum Beispiel arbeitsrelevante Hintergrundinformationen den anderen Mitarbeitern vorenthalten, was deren Effizienz und Effektivität senkt (vgl. Buschmeier, 1995). Nach Scholl (2005, 2007) hemmt Machtausübung (restrictive control) die Wissenszunahme, während jedoch die sanfte Variante in Form von Einflussnahme (promotive control) die Wissenszunahme sogar fördert.

### (6) *Not-invented-here-Syndrom*

Hierbei geht es nicht – wie beim Wissen-ist-Macht-Denken – um ein Problem der Wissens-*Weitergabe*, sondern um ein Problem der Wissens-*Aufnahme*. Wissen anderer Abteilungen oder Best-Practice-Berichte anderer Unternehmen werden misstrauisch in Augenschein genommen und nicht umgesetzt, da sie „nicht von hier“ stammen und damit mutmaßlich nicht passen können bzw. von geringer Qualität sein müssen. Folglich werden Lösungen, die andere entwickelt haben, nicht übernommen und lieber „das Rad zum zweiten Mal erfunden“, was unnötige Ressourcen (Zeit, Geld) verschlingt.

### (7) *Mangelndes Verstehen*

Zwischen Sender und Empfänger kann es – bei aller Gutwilligkeit – viele Gründe geben, warum man nicht versteht, was der andere meint. Mitarbeiter aus unterschiedlichen Disziplinen / Branchen / Standorten / Unternehmensteilen können unterschiedliche Sprachcodes pflegen oder ein unterschiedliches Verständnis von Vorgehen und Ausgangslage entwickelt haben (Shannon & Weaver, 1959; Higgins, 1981). Der Austausch und die Nutzung von Wissen werden dadurch erschwert. Daher ist insbesondere ein kollektiver inhaltlicher Bezugsrahmen wichtig (Adelsberger, Bick & Hanke, 2002).

### (8) *Antipathie*

Dies ist ein vergleichsweise banaler Grund mit großer Wirkung für den Umgang mit Wissen. Gemeint ist beispielsweise das Ignorieren der Meinung eines Informationssenders, weil dieser

einem unsympathisch ist, oder die Zurückhaltung von Wissen / Informationen gegenüber unbeliebten Kollegen. Antipathie kann ein Ausgangspunkt für mikropolitische Aktivitäten sein (s. u.). Scholl (2004, 2005) konnte zeigen, dass geringe wechselseitige Sympathie bzw. affektive Übereinstimmung den Wissenszuwachs im Team hemmt.

### *(9) Reduktion kognitiver Dissonanz*

Die Dissonanztheorie nach Festinger (1957) postuliert, dass Individuen sich gerne kongruent, also widerspruchsfrei, zu eigenen Wertvorstellungen verhalten. Besteht eine Differenz (Dissonanz) zwischen einer vorangegangenen Entscheidung und den eigenen Werten, wird versucht, die dadurch entstehende unangenehme Spannung zu verringern. Dies geschieht, indem die dissonanten Informationen und Begründungen rund um die Entscheidung uminterpretiert, verzerrt und übersehen werden (Staw, 1980), um rückwirkend das eigene Verhalten in Einklang mit den Werten zu bringen. Ein benachbarter Aspekt ist die selbstwertdienliche Informationsverarbeitung, die zu Attributionsfehlern dergestalt führt, dass Erfolge gerne sich selber und Misserfolge anderen zugeschrieben werden. Ziel in beiden Fällen ist es, ein positives Selbstbild zu bewahren.

### *(10) Mangelnde Selbstwirksamkeitserwartung*

Der Begriff Selbstwirksamkeitserwartung wurde von Bandura (1982) geprägt und meint eine situative Selbsteinschätzung des eigenen Wirkungsgrades. Bei einer hohen Selbstwirksamkeitserwartung nimmt der Mitarbeiter an, dass er fähig ist, eine Arbeitsaufgabe erfolgreich zu meistern. Solche Mitarbeiter zeigen mehr Beharrlichkeit und Ausdauer und erreichen höhere Leistungen – auch im Umgang mit Wissen – als solche, die eine geringe Selbstwirksamkeitserwartung haben (vgl. Gist & Mitchell, 1992). Eine übertriebene Selbstwirksamkeitserwartung, die fern der Realität liegt, führt jedoch gleichfalls zu schlechter Performanz (Gist, 1987).

## **Organisationale Barrieren**

### *(1) Wissensfeindliche Organisationskultur*

Eine Organisationskultur besteht im Kern aus grundlegenden Überzeugungen der Organisationsmitglieder (Schein, 1995). Diese manifestieren sich in Form von gemeinsamen Symbolen, Denkmodellen, Routinen, Gruppennormen etc. Jede Organisation kann man als Wissens-Gemeinschaft betrachten, die besondere Regeln für „ihren“ Umgang mit Wissen ausgebildet hat (Adelsberger et al., 2002). Diese Regeln bestimmen, ob beispielsweise Wissen in Frage gestellt werden darf, ob der kollegiale Austausch und das Sich-Helfen ein hohes Gut darstellen und welche Wertigkeit Fehler im Unternehmen haben. Kulturaspekte behindern Wissens-

management, wenn beispielsweise Karrieremuster, Anreizsysteme und Regeln für Reputationen hauptsächlich auf individuelles Wissen ausgerichtet sind. Viele der in diesem Abschnitt aufgeführten Wissensbarrieren haben ihren Ausgangspunkt tief im Kulturkern der Organisation.

### (2) *Steile Hierarchien*

Jede hierarchische Struktur ist mit Status und Macht verbunden: Je höher die hierarchische Position, desto größer sind die Machtpotentiale des Einzelnen. Informationen / Wissen heißen Macht, Prestige, Autorität und Karrierechancen und werden dementsprechend strategisch eingesetzt (vgl. Wissens-ist-Macht-Denken auf individueller Ebene). Die hierarchische Struktur beeinflusst den organisationalen Wissensfluss, denn sie regelt, welche Mitarbeiter an Entscheidungsfindungsprozessen partizipieren dürfen und welches Lösungswissen hierbei berücksichtigt wird (Cohen, March & Olson, 1972). Es besteht die Gefahr, dass die Nutzung der Wissenspotentiale folglich nicht problemorientiert, sondern entlang der Organisationsstruktur geschieht.

- Wird die Hierarchie in einem Unternehmen sehr betont, kann dadurch der direkte *Austausch über Abteilungsgrenzen und Hierarchiestufen* hinweg, also ohne Einhaltung des Dienstweges, unterbunden werden.
- Zum anderen wird die *Aufwärts-Kommunikation* „schlechter“ *Neuigkeiten* verringert und muss Beschönigungen weichen, denn schlechte Neuigkeiten werden von Aufstiegswilligen zurückbehalten, um ihren guten Eindruck nicht zu beflecken (Kelley, 1951).
- Schließlich besteht die Gefahr, dass das Management seine Macht sichert, indem nur bedingungslos loyale Mitarbeiter, die auf „auf Linie“ sind, eingestellt und befördert werden. Dadurch haben frische Ideen, Kritik und *abweichende Meinungen wenig Chancen*, geäußert oder überhaupt angetroffen zu werden und die Gefahr für das Auftreten von Groupthink (Janis, 1971; siehe unten) steigt.

### (3) *Formalisierung und Bürokratisierung*

Formalisierung ist ein zweischneidiges Schwert: Zum einen bewahrt sie vor Chaos, indem sie eine integrierende Harmonisierung zwischen den segmentierten Abteilungen schafft (beispielsweise die Vereinheitlichung der Kundenleistungen an verschiedenen Standorten). Eine zu große Formalisierung geht jedoch mit einer Über-Bürokratisierung der Prozesse einher, was sich in starren Regeln, ausufernden Vorschriften und starken Routinen bemerkbar macht. Diese stehen dem Ausprobieren neuer Ideen im Weg und wirken sich innovationsfeindlich aus. Neues Wissen und Technologien können in den Regelapparat nur sehr langsam integriert



werden, da sie ihn komplett verändern. Determiniert ein Korsett von Vorschriften den Wissensfluss zu sehr, kann es dazu kommen, dass problemadäquates Wissen zwar vorhanden ist, durch die geltenden Prozessvorschriften aber nicht aktiviert wird. Bürokratie begünstigt die Entwicklung von Konformität, Groupthink, Betriebsblindheit und Trägheit.

### *(4) Mikropolitik*

Entscheidungen sind nicht nur ein Produkt von Rationalität, sondern auch von Irrationalität, Machteinsatz und Mikropolitik (Burns, 1961; March, 1988). Mikropolitik umfasst Taktiken, die darauf zielen, bestimmte Ziele/Interessen auf heimliche, verschwiegene oder verdeckte Art und Weise zu erreichen, wie zum Beispiel durch Bluffen und Intrigieren (Neuberger, 1995). Besonders ein Kontext, der gekennzeichnet ist von wechselseitiger Abhängigkeit der Personen, inkompatiblen Zielen und knappen Ressourcen, begünstigt Mikropolitik (Pfeffer, 1992; Scholl, 1992). Obgleich machtpolitische Prozesse für die Organisation auch positive Aspekte haben können, überwiegt die schädigende Wirkung (Madison, Allen, Porter, Renwick & Mayes, 1980). Für den Umgang mit Wissen birgt Mikropolitik die Gefahr, dass – um Partikularinteressen zu schützen – nicht alle Informationen allen zugänglich gemacht werden bzw. gezielt verzerrt werden.

### *(5) Abteilungsdenken / Ressort-Egoismus*

Effiziente Arbeitsteilung führt zur Spezialisierung von Mitarbeitern und Abteilungen und schlägt sich in der Organisationsstruktur nieder. Hierbei besteht jedoch folgende Gefahr: „Lines of organization become lines of loyalty and secrecy“ (Wilensky, 1967, S. 48). Um der als Konkurrenz wahrgenommenen Nachbarabteilung keinen Vorsprung zu verschaffen, werden Wissen und Informationen gehortet und abgeschirmt, der Informationsfluss versiegt oder wird verzerrt.

### *(6) Groupthink*

Das populäre Groupthink-Modell wurde von Janis (1972, 1995) anhand außenpolitischer Krisen der USA entwickelt und beschreibt radikalisierte Entscheidungsprozesse in politischen Gruppen. Verkürzt beschrieben heißt das: In einer von Stress und äußerer Bedrohung gekennzeichneten Situation wird mit Hilfe von starker Gruppenkohäsion und dominanter Führung eine übermäßige Konsenssuche ausgelöst (Konformitätsdruck). Abweichende Meinungen und kritische Überlegungen werden so unterdrückt, dass sie kaum noch geäußert werden können. Selbstzensur greift, zudem wird die Meinung Externer abgewertet. Dies bewirkt, dass eine realistische Einschätzung von Handlungsalternativen unterbleibt. Wertvolle Informationen

gehen somit für den Entscheidungsprozess verloren und die Wahrscheinlichkeit für unangemessene, oftmals auch radikale Entscheidungen steigt („groupshift“, vgl. Clark, 1971).<sup>12</sup>

### (7) *Trennung von Informationssammlung/-verarbeitung und Entscheidung*

Bereits Wilensky (1967) verwies auf dieses Problem: Durch die Trennung von Expertise (in den Fachabteilungen/Stabsbereichen) und dem Fällen von Entscheidungen (im Management) fließt nur ein Bruchteil der gesammelten Informationen und der hergestellten Zusammenhänge in die Entscheidung ein. Diese Problematik tritt oft bei starker Zentralisierung der Organisationsstrukturen auf.

### (8) *Mängel im Wissensmanagementprozess selbst*

Wissensmanagement soll Wissensbarrieren aus dem Weg schaffen und den systematischen Umgang mit Wissen in Unternehmen verbessern. Ob dies gelingt, hängt von der Art und Weise, wie Wissensmanagement eingeführt und umgesetzt wird, ab:

- *Fehlen einer Wissensstrategie:* Wissensmanagement ist kein Selbstzweck. Eine Wissensstrategie (Probst, Raub & Romhardt, 2006) bündelt und steuert all diejenigen Aktivitäten, die darauf zielen, aktuell und zukünftig benötigtes Wissen für die Organisation nutzbar zu machen. Fehlt eine Wissensstrategie, ist sie nicht erfolgreich kommuniziert oder nicht an den Unternehmenszielen orientiert, laufen Wissensaktivitäten leicht ins Leere.
- *Mangelnder Support vom Top-Management:* Fehlt vom Top-Management ein aufrichtiges Signal für sein langfristiges Engagement in Wissensmanagement, wird die Ernsthaftigkeit des neuen Prozesses von den Mitarbeitern angezweifelt.
- *Fehlende Vorbildfunktion Vorgesetzter:* Lebt der Vorgesetzte einen offenen, effizienten Umgang mit Wissen aktiv vor und investiert dafür auch Zeit, ist dies für seine Mitarbeiter ein Signal sowohl für die Wichtigkeit als auch für die Machbarkeit von Wissensmanagement. Bei fehlender Vorbildfunktion bedarf es ungewöhnlich engagierter und überzeugter Mitarbeiter, damit diese – neben dem Tagesgeschäft, womöglich in ihrer Freizeit – zum Beispiel Projektdokumentationen aufbereiten, um für ihre Kollegen einen Lessons-Learned-Bericht zu erstellen.

---

<sup>12</sup> Das Groupthink-Modell ist trotz seiner Bekanntheit vorsichtig einzuschätzen: Es wird kritisiert wegen mangelnder Verallgemeinerbarkeit und empirischer Bestätigung (Aldag & Fuller, 1993). Beispielsweise konnte zwar – modellkonform – ein direkter Führungsstil als starker Prädiktor für Groupthink bestätigt werden, Gruppenkohäsion und situationaler Stress sind jedoch entgegen Janis' Annahmen keine notwendigen Bedingungen (Flowers, 1977; Tetlock, Peterson, McGuire, Chang & Feld, 1992).

- *Top-Down-Vorgehen des Managements:* Werden Wissensmanagement-Entscheidungen selbst auf Detail-Ebene von oben übergestülpt (top-down-Ansatz), führt dies häufig zu Widerständen bei den Betroffenen, da diese die besseren Experten ihrer Arbeitssituation sind und sich übergangen fühlen. Besser ist es, einen partizipativen Ansatz unter Einbindung der Betroffenen in die Entscheidung, Entwicklung und Implementierung der neuen Maßnahme zu wählen (vgl. Wettlaufer & Plaum, 2005; Dick & Wehner, 2002).
- *fehlende oder dysfunktionale Anreizsysteme:* Nur wenige Unternehmen belohnen die Wissensteilung. Wenn doch, so geschieht dies häufig über Anreizsysteme monetärer Art. Diese allerdings bergen die Gefahr, die intrinsische Motivation zu zerstören, und geben zudem das Signal: Hier muss Extra-Arbeit gemacht werden, schließlich wird sie auch extra vergütet. Der gute Umgang mit Wissen sollte jedoch ein natürlicher, integraler Bestandteil der täglichen Arbeit sein (Nerdinger, 2004).
- *Starke IT-lastigkeit des Wissensmanagements:* Wird Wissensmanagement als eine alleinige Frage von Hardware und Software gesehen, fehlt die ganzheitliche Einbettung der Wissensmanagement-Aktivitäten in den Arbeitsablauf. Mitarbeiter nutzen ein neues Tool nicht, nur weil es nun verfügbar ist, daher braucht jede noch so gute technische Lösung definierte Ablauf-Prozesse, Verantwortlichkeiten und Akzeptanzgewinnungskonzepte. Wissensteilung hat vor allem sehr viel mit Engagement, Vertrauen und informellen Kontakten zu tun, zudem kann implizites Erfahrungswissen schwerlich in Datenbanken eingespeist werden. Informationstechnologien können daher Wissensmanagement erleichtern und unterstützen, sind aber nicht im Mindesten ein Garant für das Gelingen. So betonen Book und Gruhn (2003, S. 7): „Viele Probleme beim Einsatz von Wissensmanagement sind psychologischer, sozialer oder politischer Art. Elektronische Systeme können diese Probleme im Kern nicht lösen, sondern lediglich günstigere Rahmenbedingungen schaffen.“

### **Technologische Barrieren**

#### *(1) Fehlende technische Infrastruktur*

Mangelt es an technischer Infrastruktur, kann es schwierig werden, Wissen auch über Distanz hinweg auszutauschen (wenn z. B. E-Mail-Systeme oder Telefonkonferenz-Schaltungen fehlen) oder für alle zugänglich zu machen (wenn z. B. PC-Zugang und Internet-Login nicht für jeden bereitstehen, wenn es keine gemeinsame Datenbank gibt).

### *(2) Unpassende Infrastruktur*

Wertvolle Dokumente sind für den Nutzer wertlos, wenn das Zugriffssystem ergonomische Barrieren aufweist, wie zum Beispiel eine umständliche, nicht-intuitive Bedienung, lange Ladezeiten oder uneindeutige Ablage-Regeln und -Formate (Book & Gruhn, 2003). O'Reilly (1982) konnte sogar nachweisen, dass für Nutzer die leichte Zugänglichkeit der Inhalte wichtiger ist als die tatsächliche Qualität der Inhalte. Eine weitere Gefahr besteht darin, dass die technische Infrastruktur zwar ergonomisch, aber dysfunktional ist (z. B. dem Intranet fehlt eine Suchmaschine; die Inhalte einer Datenbank sind für Außendienst-Mitarbeiter nicht offline verfügbar).

### *(3) Unpassende Inhalte*

Neben der „technischen“ Verpackung ist natürlich auch die Qualität der Inhalte essentiell: Irrelevante, unverständliche und veraltete Inhalte sind für den Nutzer einer Datenbank nutzlos. Hinsichtlich der Aktualität warnen Probst et al. (2006, S. 207) vor einer „Todesspirale“: Wegen fehlender Investitionen in die Datenpflege werden (veraltete) Daten weniger genutzt, das Vertrauen in die Datenqualität nimmt ab, wodurch neue Investitionen nun erst recht nicht mehr gerechtfertigt erscheinen.

### *(4) Unzureichende Anwender-Kenntnisse*

Jedes neue IT-System - sei die Benutzeroberfläche auch noch so intuitiv zu bedienen - bedarf einer Anwender-Schulung, denn erst dadurch erschließt sich die volle Leistungsfähigkeit des Systems in Form der schnellen und effizienten Nutzung aller Anwendungsmöglichkeiten. Dies ist besonders wichtig, um technikscheue Mitarbeiter für die Nutzung zu gewinnen.

## **2.2.3 Systematisierungsansätze**

Wie im vorherigen Abschnitt zu sehen war, ist das Universum der Wissensbarrieren groß und vielfältig. Welche Struktur liegt hier hinter? Auch hier herrscht keine einheitliche Auffassung in der Forschung. Zahlreiche Autoren haben versucht, die Vielzahl der Wissensbarrieren logisch zu strukturieren und gemäß ihren Ursachen zu ordnen (für einen Überblick: Adelsberger, Bick & Hanke, 2002; Schüppel, 1996). An dieser Stelle können nicht alle Ansätze vertieft dargestellt werden. Im Folgenden werden exemplarisch drei Konzeptualisierungen erläutert und miteinander verglichen: Zum einen werden die beiden empirisch geprägten Ansätze von Wilensky (1967) und Scholl (2004) vorgestellt, da diese sich explizit auf das Konstrukt der Informationspathologie beziehen. Demgegenüber wird ein theoretisch abgeleiteter Ansatz von Schüppel (1996) gestellt.

### *Der Systematisierungsansatz von Wilensky (1967): Struktur und Doktrinen*

Wilensky (1967) nimmt einen Systematisierungsversuch der von ihm in Wirtschaft, Staatswesen und Politik beobachteten Informationspathologien vor, indem er drei Ursachen-Kategorien erstellt. Informationspathologien treten demnach auf bei

- bestimmten Ausprägungen der *Organisationsstruktur*: z. B. steile Hierarchie, hohe Spezialisierung / Abteilungsrivalität, starke Zentralisierung
- bestimmten Überzeugungen hinsichtlich Wissen und Informationen, so genannten *Wissensdoktrinen*: z. B. Überzeugung, dass reine Fakten wichtiger sind als die fundierte Interpretation und Gewichtung derselben; Überzeugung, dass geheime Informationsquellen den offen zugänglichen überlegen sind; Überzeugung, dass Prognosen und Schätzungen (als reine Extrapolation vergangenheitsorientierter Daten) wichtiger sind als sachliche, aktuelle Analysen und Orientierungen
- bestimmten Merkmalen der anstehenden *Entscheidungen*, der *Nachfolgeregelung* und des organisationalen *Entwicklungsstadiums*: Entscheidung ist nicht dringend, jedoch kostspielig und mit ungewissem Ausgang; Nachfolgeregelung ist institutionalisiert und starr; Organisation ist etabliert und wächst kaum (führt zu Bürokratisierung und Routinenbildung)

Die Zusammenstellung der Wissensdoktrinen ist geprägt von Wilenskys Beobachtung der Interaktion zwischen der US-amerikanischen Regierung und ihren Geheimdiensten. Wilensky identifiziert bei genauerem Hinsehen vor allem die Organisationskultur (mit ihren verschiedenen Facetten) als Ursache für Wissensbarrieren: Die Wissensdoktrinen – also zentrale Überzeugungen der Organisationsmitglieder hinsichtlich der Wertigkeit verschiedener Informationsarten und -quellen – weisen Ähnlichkeit zu den *basic assumptions* auf, welche nach Schein (1995) zentrale Elemente einer Organisationskultur sind. Auch die Intensität von Hierarchie und Zentralisierung (erste Ursache-Kategorie) oder das organisationale Entwicklungsstadium und die Art der Nachfolgeregelung (dritte Ursachen-Kategorie) kann man als Ausdruck der Organisationkultur werten.

Auffällig ist, dass Wilenskys (1967) Systematisierungsansatz keinen Raum für individuelle Faktoren für Informationspathologien bietet.<sup>13</sup> Ein Grund dafür mag sein, dass zwischen indi-

---

<sup>13</sup> Pautzke (1989) nimmt hier eine Erweiterung von Wilensky vor: Neben strukturellen und doktrinenbedingten Informationspathologien betrachtet er als dritte Kategorie psychologische Informationspathologien, die eine beschränkte Informationsverarbeitungskapazität zur Folge haben. Damit sind beispielsweise Dissonanz-Phänomene gemeint (vgl. Abschnitt 2.2.2 – Vorstellung Informationspathologien / Wissensbarrieren).

viduellen Faktoren, der Organisationsstruktur und der Organisationskultur eine wechselseitige Einflussnahme besteht und somit individuelle Faktoren indirekt bereits in den Kategorien von Wilensky enthalten sind. Zum Beispiel das individuelle, machtpolitische Zurückhalten von Informationen würde ohne hierarchische Ränge (Kategorie: Ausprägung der Organisationsstruktur), die der Mitarbeiter dadurch leichter zu erreichen wähnt, überflüssig werden. Auf der anderen Seite muss jedoch auch beachtet werden, dass das Zurückbehalten von Informationen nicht nur durch Hierarchie, sondern auch z. B. durch persönliche Antipathien und individuelle Moralvorstellungen entsteht. Individuelle Faktoren lassen sich also nicht immer durch die Organisationsstruktur und -kultur erklären. Zusammenfassend läßt sich sagen, dass Wilensky die Organisationskultur in verschiedenen Varianten in den Vordergrund stellt, individuelle Faktoren jedoch weitgehend unberücksichtigt lässt.

*Der Systematisierungsansatz von Scholl (2004): Fokus auf Prozessschritte sowie auf individuelle und soziale Fehlanpassungen und Vorstellungen von „Wissen“*

Scholl (2004) wählt, ähnlich wie Wilensky (1967), einen empirischen Ansatz: Mit Hilfe von Interviews in Innovationsprojekten identifizierte er Informationspathologien (vgl. auch Abschnitt 2.2.4 – Empirie Auftrittshäufigkeit). Diese Informationspathologien werden *im ersten Schritt* nicht nach ihrer Ursache (wie Wilensky, 1967; siehe unten Schüppel, 1996), sondern nach dem „Ort“ ihres Störens gruppiert (der Autor spricht von „nach ihrer Art“; Scholl, 2004, S. 38): Gemeint ist der Prozessschritt im Umgang mit Wissen, der durch sie behindert wird. Behält man die zahlreichen Zyklusmodelle von Wissen im Hinterkopf (vgl. hierzu Abschnitt 2.3 – das Prozessmodell „Bausteine des Wissens-managements“) dann werden die Barrieren gewissermaßen nach der Lokalität ihrer Auswirkungen oder Folge im Wissens-Prozesszyklus gruppiert. In Anlehnung an seine Informationspathologie-Definition (vgl. Abschnitt 2.2.1 – Definitionen) gibt es demnach Informationspathologien, die

- die *Wissensproduktion* behindern (produzierbare Informationen werden nicht produziert z. B. auf Grund von fehlenden Grundkenntnissen, Betriebsblindheit, fehlenden Analyseinstrumenten)
- die *Wissensbeschaffung* behindern (beschaffbare Informationen werden nicht beschafft z. B. auf Grund von mangelnder Partizipation, unzureichender Informations-suche, mangelnder Suche nach Erfahrungen anderer)
- die *Wissenübermittlung* behindern (vorhandene Informationen werden nicht (korrekt) übermittelt z. B. auf Grund von Ressort-Egoismus, Beschönigung der Aufwärtskommunikation, Geheimhaltung)

- die *Wissensverarbeitung* behindern (vorliegende Informationen werden nicht (korrekt) verarbeitet z. B. auf Grund von Interessen-bedingten Verzerrungen, persönlicher Antipathie, Wunschdenken, Not-invented-here-Syndrom)

Diese eher prozessorientierte Ordnung wandelt Scholl (2004) im *zweiten Schritt* um, indem er die Einzelphänomene, die er pro Prozessschritt gefunden hat, zusammenführt und sie nach ihren *Ursachen* ordnet. Er gelangt zu fünf Kategorien, die er nach den drei Überkategorien individuelle und soziale Fehlanpassung sowie unangemessene Vorstellung von Wissen ordnet.

Informationspathologien entstehen demnach durch

### *1) Individuelle Fehlanpassungen:*

- *mangelndes Problembewusstsein* (z. B. geringe Informationssuche bei externen Quellen; Betriebsblindheit; mangelnde Grundkenntnisse)
- *Wunschdenken* (z. B. selektierte, verzerrte Informationsaufnahme; Not-invented-here-Syndrom; Selbstüberschätzung)

### *2) Soziale Fehlanpassungen:*

- *Verständigungsprobleme* (z. B. Ressort-Egoismus, persönliche Antipathie, zu lange Informationswege, Harmoniesucht statt Kritikfähigkeit)
- *Machtausübung* (z. B. mikropolitisch motivierte Behinderung der Informationsgewinnung; mangelnde Partizipation; Beschönigung der Aufwärtskommunikation)

### *3) Unangemessene Vorstellungen von „Wissen“*

- z. B. Erkenntnis/theoretisches Fachwissen wird gegen Intuition/langjährige Erfahrung ausgespielt und umgekehrt; Fehler als expliziter Makel statt als Lernquelle; politische Dimension des Wissens wird verkannt

Eine Stärke des Ansatzes sind seine klaren empirisch-induktiven Wurzeln, welche eine schlanke Struktur ermöglichen und Phänomene von hoher Konkretheit und Plastizität abbilden. Scholl thematisiert auch explizit die Art und Weise, wie Wissen gefasst und begriffen wird, was an die Wissensdoktrinen (Wilensky) erinnert, die ja gleichfalls Regeln zum Umgang mit Wissen beinhalteten, wenngleich der Punkt dann anders gefüllt wird. Anders als Wilensky bezieht Scholl auch individuelle Wissensbarrieren umfangreich ein – sie machen eine der drei Überkategorien aus.

### *Der Systematisierungsansatz von Schüppel (1996): Individuelle, kollektive, strukturelle und politisch-kulturelle Faktoren*

Schüppel baut auf bestehenden Forschungsarbeiten zu Wissensbarrieren auf und strukturiert diese neu: Er integriert die Informationspathologien von Wilensky (1967), die Merkmale beschränkter Lernsysteme (z. B. skilled incompetence) von Argyris und Schön (1978; Argyris 1990), dazu noch die Lernbarrieren wie z. B. audience learning von March und Olson (1976).

Schüppel (1996) erstellt ein Systematisierungsraster von Wissens- und Lernbarrieren mit Hilfe von zwei Dimensionen (vgl. Tab. 1). Die erste Unterscheidungsdimension differenziert – ähnlich wie bei Scholl (2004) – in individuelle und kollektive Barrieren. Die zweite Dimension, die quer zur ersten liegt und somit eine Matrix bildet, unterscheidet zwischen strukturellen und politisch-kulturellen Barrieren. Folgende Kombinationen ergeben sich daraus:

- *Kollektive politisch-kulturelle Barrieren* konstituieren sich durch Doktrinen und politische Konstellationen im sozialen System.
- *Individuelle politisch-kulturelle Barrieren* hingegen liegen begründet in kulturellen Sozialisationsprozessen des Einzelnen.
- *Kollektive strukturelle Barrieren* beziehen sich auf die Regelhaftigkeiten des Systems.
- *Individuelle strukturelle Barrieren* beziehen sich hingegen auf psychophysische Restriktionen, denen der individuelle Lernprozess allgemein unterliegt.

Die Zuordnung der Pathologie-Ausformungen zu einem der vier Felder ist nicht in jedem Falle zwingend, da die meisten Barrieren untereinander vernetzt und voneinander abhängig sind. Die Zuordnung erfolgt nach der primären Wirkungsintensität.



**Tabelle 1: Die Wissens- und Lernbarrieren im Überblick (Schüppel, 1996, S. 122)**

	<b>Individuelle</b> Wissens- und Lernbarrieren	<b>Kollektive</b> Wissens- und Lernbarrieren
<b>Strukturelle</b> Wissens- und Lernbarrieren	Wahrnehmungs-, Verarbeitungs- und Lernkapazität Individualität und Vergangenheitsorientierung <sup>a</sup> Emotional-motivationaler Aktivierungsgrad Intrapsychische Konflikte <sup>b</sup> Skilled incompetence	Vertikale, horizontale, laterale Informationsfilter Spezialisierung und Zentralisierung Machtverteilung und Partizipationsregeln Kooperationskonflikte <sup>f</sup> Defensive Routinen
<b>Politisch-kulturelle</b> Wissens- und Lernbarrieren	Rollenzwang Audience learning <sup>c</sup> Superstitious learning <sup>d</sup> Learning under Ambiguity <sup>e</sup> , Realitäts- und Aufklärungsdoktrinen	Überbetonung der Einheitskultur und Binnenorientierung Übermäßige kulturelle Diversität Mythen, Traditionen und Groupthink

Erläuterungen:

<sup>a</sup> beschreibt die Tendenz, künftige Handlungen unkritisch und unreflektiert anleiten zu lassen von Verarbeitungsmustern und Leitsätzen, die man in der Vergangenheit erworben hat

<sup>b</sup> auf Grund der postmodern geprägten, sehr pluralen Bedürfnis- und Identitätsstrukturen eines Individuums

<sup>c</sup> beschreibt die als gering empfundenen Auswirkungen des individuellen Handelns auf das kollektive Handlungsergebnis, wodurch der individuelle Erfahrungshorizont beschränkt wird

<sup>d</sup> beschreibt den Aberglauben an bestimmte Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen kollektivem Handeln und den Auswirkungen in der Umwelt der Organisation

<sup>e</sup> beschreibt Weltbild-bedingte Verzerrungen in der Interpretation mehrdeutiger Umweltreaktionen

<sup>f</sup> insbesondere Verteilungskonflikte um begrenzte Ressourcen, z. B. in Profit-Center-Strukturen

Die Stärke dieses Ansatzes liegt in seiner auf den ersten Blick klar gegliederten, logischen Struktur in vier Felder. Schüppel (1996) spannt das Feld der Wissensbarrieren weiter auf als Wilensky (1967) und Scholl (2004), indem er auch individuell-strukturellen Faktoren wie Persönlichkeitsmerkmale, Lerntypen oder eine Über-/Unterforderung der Verarbeitungskapazität betrachtet. Erstaunlich allerdings erscheint die explizit apolitische Fassung des Begriffs „strukturell“<sup>14</sup>, obwohl hochpolitische Barrieren wie Machtverteilung und Partizipationsregeln sowie Kooperationskonflikte hierunter subsummiert werden. Die dimensionale Unterscheidung zu politisch-kulturellen Barrieren erscheint hier etwas unscharf. Der Ansatz weist einen höheren Abstraktionsgrad als die beiden zuvor vorgestellten Ansätze auf, was manche Wissensbarrieren theoretisch, sperrig und unkonkret wirken lässt.

### *Vergleich der drei Ansätze*

Der Vergleich dieser Systematisierungsansätze zeigt zwei grundsätzliche Herangehensweisen: Man kann Informationspathologien ordnen

<sup>14</sup> „Strukturelle (materielle, apolitische) Barrieren beziehen sich bei Kollektiven auf die Regelmäßigkeit eines Systems (...).“ (Schüppel, 1996, S.117)

- nach ihren *Ursachen*, also kausal (Scholl, 2004, im zweiten Schritt; Schüppel, 1996; tendenziell Wilensky, 1967), dies kann auf abstrakter Ebene (z. B. „individuell-strukturelle Wissens- und Lernbarrieren“) oder konkreter Ebene (z. B. „Wissensdoktrinen“) sein
- sowie nach den *betroffenen Prozessschritten* im Wissenszyklus, also lokal (z. B. Scholl, 2004, im ersten Schritt, z. B. Barrieren der „Wissensproduktion“).

Inhaltlich wiederholen sich erwartungsgemäß die genannten Wissensbarrieren teilweise, wenn auch mit veränderter Begrifflichkeit: Was Wilensky unter dem Überbegriff „Spezialisierung / Abteilungs rivalität“ abhandelt (und von Schüppel als „Spezialisierung“ aufgenommen wird), wird bei Scholl „Ressort-Egoismus“ genannt. Die strukturelle Barriere „steile Hierarchie“ von Wilensky taucht unter dem Begriff „Machtverteilung“ bei Schüppel oder „Machtausübung“ bei Scholl wieder auf. Andere Informationspathologien kann man eher versteckt wiederfinden: So heißen die „Wissensdoktrinen“ von Wilensky bei Scholl „unangemessene Vorstellungen von Wissen“ und sind bei Schüppel eher indirekt im Feld der individuellen politisch-strukturellen Barrieren (Realitäts- und Aufklärungsdoktrinen) inkludiert.

Folgende Unterschiede in den drei Systematisierungsansätzen sind zu verzeichnen:

- Teilweise werden ähnlich wirkenden Überbegriffen ganz andere konkrete Wissensbarrieren zugeordnet. So füllen Wilensky und Scholl die Überbegriffe „Wissensdoktrinen“ und „unangemessene Vorstellung von Wissen“ unterschiedlich.
- Viele Wissensbarrieren werden in nur einem der drei Ansätze überhaupt aufgeführt: Die Detaillierung Wilenskys, dass geheimes Wissen dem offiziellen als überlegen betrachtet wird, wird so von den anderen Autoren nicht fortgeführt. Gleiches gilt für die Wissensbarriere „übermäßige kulturelle Diversität“ von Schüppel oder die „mangelnden Grundkenntnisse“ von Scholl.
- Auch die Struktur der Systematisierungsansätze ist divers: Die Ursachen-Struktur von Wilensky wirkt noch sehr eng an den Phänomenen, die er beobachtet hat, orientiert. Mit der Betonung auf die Struktur überlappt er sich inhaltlich mit Schüppel, mit der Betonung der Wissensdoktrinen mit Scholl. Scholl betrachtet über die Auffassung von Wissen hinaus zusätzlich die Dimension individuell – sozial als maßgeblich. Schüppel führt dies fort als individuell – kollektiv und fügt die Pole strukturell – politisch-kulturell noch hinzu.

Diese Unterschiede sind teilweise dem unterschiedlichen Forschungshintergrund der Ansätze geschuldet (Wilensky: Beobachtungen in Wirtschaft, Staatswesen und Politik; Scholl: Innovationsprojekte). Teilweise hängen sie auch mit einem unterschiedlichen Abstraktions- und Detaillierungsgrad zusammen: Die beiden empirischen Ansätze von Wilensky (1967) und Scholl (2004) wirken im Hinblick auf die Wissensbarrieren, die erfasst werden, konkreter als Schüppel (1996), der eher Überbegriffe von Wissensbarrieren aufführt. Der Ansatz von Wilensky kann allerdings stellenweise in seiner Konkretheit so eng wirken, dass eine Übertragbarkeit auf andere Situationen als die von ihm beobachteten fragwürdig erscheint – die Wissensbarriere „Entscheidung ist nicht dringend, jedoch kostspielig und mit ungewissem Ausgang“ etwa wirkt zu spezifisch und – da aus dem Kontext herausgelöst – nur bedingt verallgemeinerbar.

### *Fazit*

Insgesamt zeigt sich, dass es Wissensbarrieren gibt, die in allen betrachteten Ansätzen Berücksichtigung finden, auch wenn sie teilweise unterschiedlich benannt werden. Aber beinahe jeder Ansatz betrachtet darüber hinaus noch weitere Barrieren. Vor allem zeigt dies eines: Offenbar gibt es weder „den einen“ geschlossenen Kanon von Wissensbarrieren noch „die eine“ Ursachen-Struktur. Je nach Forscher werden andere Wissensbarrieren in den Vordergrund gerückt. Dies ist für die Fragebogen-Entwicklung ungünstig, da unklar bleibt, welche der vielen möglichen Wissensbarrieren der Fragebogen unbedingt abbilden muss. Eine Möglichkeit, die für das Arbeitsleben relevanten Wissensbarrieren einzugrenzen, besteht darin, nach die Auftrittshäufigkeit von Wissensbarrieren zu betrachten. Dies ist Thema des nächsten Abschnitts.

### **2.2.4 Empirie zur Auftrittshäufigkeit**

Welche Wissensbarrieren treten gemäß Empirie besonders häufig auf? Vorgestellt werden

- 1) zwei Erhebungen, die Mitarbeiter nach Wissenstransfer-Barrieren fragen (Bullinger, Wörner & Prieto, 1997; Deutsche Bank & Fraunhofer IAO, 1999),
- 2) eine Erhebung, die die Gründe für Wissensverlustsituationen erfasst (Trojan, 2003) und
- 3) schließlich eine Untersuchung, die Wissensbarrieren speziell im Falle von Innovationsprozessen erforscht (Gierschner, 1991, sowie Scholl, 2004).

1) Studien zu Barrieren im Wissenstransfer (Bullinger, Wörner & Prieto, 1997; Deutsche Bank & Fraunhofer IAO, 1999)

Während die Erhebung von Bullinger et al. (1997) sich an Mitarbeiter in Unternehmen unterschiedlicher Größe richtet, befragt die Studie von Deutsche Bank et al. (1999) vor allem Mitarbeiter mittelständischer Unternehmen. Vergleicht man die Ergebnisse der beiden Erhebungen (vgl. Tab. 2), so fällt auf: Die fünf in beiden Studien am häufigsten genannten Barrieren werden angeführt von der Zeitknappheit, die, wie oben schon angedeutet, eine mehrdeutige Barriere ist (vgl. Abschnitt 2.2.2 – Vorstellung Informationspathologien / Wissensbarrieren). Es folgt die mangelnde Kenntnis über den Wissensbedarf anderer, was einen Aspekt des transaktiven Wissens darstellt, dann das fehlende Bewusstsein für die Bedeutung des Wissenstransfers, was unter anderem ein Aspekt der Organisationskultur und des Wissensmanagement-Einführungsprozesses ist, danach das mikropolitische Wissen-ist-Macht-Denken und schließlich die fehlende Transparenz über die Wissensträger und -quellen, auch dies wieder ein Aspekt des transaktiven Wissens.

**Tabelle 2: Barrieren, die den effektiven Wissenstransfer behindern (Bullinger, Wörner & Prieto, 1997; Deutsche Bank & Fraunhofer IAO, 1999)**

	<b>Deutsche Bank et al. (1999)</b> N=201		<b>Bullinger et al. (1997)</b> N=311	
<b>Barrieren beim Wissenstransfer</b>	Anteil <sup>a</sup>	Rang <sup>aa</sup>	Anteil <sup>a</sup>	Rang <sup>aa</sup>
Zeitknappheit	62 %	1.	70 %	1.
Geringe Kenntnis über den Wissensbedarf anderer	38 %	2.	39 %	3.
Fehlendes Bewusstsein für die Bedeutung des Wissenstransfers	36 %	3.	68 %	2.
Einstellung „Wissen ist Macht“ / „Geteiltes Wissen schwächt die Position“	36 %	4.	39 %	4.
Fehlende Transparenz über Wissensträger und Wissensquellen	35 %	5.	35 %	5.
Starke Spezialisierung der Mitarbeiter	33 %	6.	32 %	7.
Wenig organisierte Möglichkeiten zum Wissensaustausch	32 %	7.	29 %	8.
Unternehmenskultur	31 %	8.	27 %	12.
Fehlende oder ungeeignete Anreizsysteme	27 %	9.	34 %	6.
Hierarchische Strukturen	25 %	10.	28 %	10.
Ungeeignete Informationstechnologie und Infrastruktur	20 %	11.	28 %	9.
Finanzierungsstruktur / Konkurrenz der Abteilungen	9 %	12.	28 %	11.

<sup>a</sup> Anteil der Befragten, die durch diese Barriere den Wissenstransfer behindert sehen, in Prozent.

<sup>aa</sup> Rangplatz, den die Barriere bei den Befragten einnimmt.

Die Gewichtung aller Barrieren erfolgt in beiden Befragungskreisen in etwa parallel, lediglich die Barriere „Finanzierungsstruktur / Konkurrenz der Abteilungen“ geben die mittelständischen Befragten deutlich seltener an als die anderen Befragten, was der Tatsache geschuldet

sein mag, dass Abteilungen mittelständischer Unternehmen selten als Profitcenter oder andere konkurrenzfördernde Strukturen aufgestellt sind.

### 2) Studie zu Gründen für Wissensverlust (Trojan, 2003)

Konzentriert man sich speziell auf Situationen, in denen Wissen verloren gegangen ist und fragt nach den Ursachen dafür (Trojan, 2003, vgl. Tab. 3), so fällt auf, dass der Wissensverlust auf Grund von technologischen Fehlern den letzten Platz einnimmt – hinter vielen verschiedenen Varianten des abwesenden oder scheidenden Mitarbeiters. Spitzenreiter: 76 % der Befragten klagen über einen massiven Wissensverlust auf Grund der Kündigung von Mitarbeitern. Eine Kündigung ist deshalb so schwerwiegend, da ein Mitarbeiter erstens dauerhaft das Unternehmen verlässt und zweitens dies – zumindest wenn die Kündigung vom Mitarbeiter aus kommt – relativ kurzfristig und für das Unternehmen oft unerwartet geschieht.

**Tabelle 3: Situationen, die zu Wissensverlust führen (Trojan, 2003)**

Wissensverlustsituationen in Unternehmen (N=266)	Anteil der Befragten <sup>a</sup>
Kündigung von Mitarbeitern	76,3 %
Temporäre Abwesenheit von Mitarbeitern	64,5 %
Auflösung temporär gebildeter Strukturen (z. B. Projektteams)	51,9 %
Pensionierung von Mitarbeitern	33,9 %
Interne Stellenwechsel von Mitarbeitern	24,0 %
Langfristige Abwesenheit von Mitarbeitern	23,6 %
Technikausfall (z. B. Hardwaredefekt)	22,9 %

<sup>a</sup> Anteil der Befragten, die diese Situationen als Wissensverlustsituationen wahrnehmen.

Kritisch sei hier angemerkt, dass wohl in jeder Organisation eine gewisse Personalfluktuations – sei es auf Grund von Kündigungen, Elternzeit, Renteneintritt oder Umstrukturierungen – unvermeidbar ist. Wie in Abschnitt 2.2.1 (Definitionen) dargestellt, werden unter Wissensbarrieren jedoch nur *vermeidbare* Fehler im Umgang mit Wissen verstanden. Daher sollte weniger die Personalfluktuations an sich als Wissensbarriere verstanden werden als viel mehr die Mechanismen zur Sicherung des scheidenden Mitarbeiter-Wissens.

### 3) Studie zu Wissensbarrieren in Innovationsprozessen (Gierschner, 1991; Scholl, 2004)

Bei dieser Studie liegt das Augenmerk auf Wissensbarrieren speziell in Innovationsprozessen (Gierschner, 1991; Scholl, 2004). 42 Fälle von Produkt- und Verfahrensinnovationen in 16 Unternehmen wurden mittels qualitativer Interviews und einem Fragebogen erschlossen. Bemerkenswert ist, dass sowohl erfolglose als auch erfolgreiche Innovationsprozesse untersucht wurden, und dass dies sowohl auf qualitative als auch auf quantitative Weise geschah.

Folgende Wissensbarrieren wurden im Rahmen der *Interviews* als die jeweils *drei häufigsten* Wissensbarrieren (unabhängig vom Innovationserfolg) pro Wissensprozess-Schritt identifiziert (vgl. Tab. 4): Bei der Informationsproduktion kommen Behinderung durch andere, fehlende Grundkenntnisse und Betriebsblindheit am häufigsten vor. Bei der Informationsbeschaffung sind es mangelnde Partizipation, unzureichende Informationssuche und keine Suche nach Erfahrungen anderer. Die Informationsverarbeitung wird vor allem durch Wunschdenken, interessenbedingte Verzerrungen und dem Not-invented-here-Syndrom behindert. Bei der Informationsübermittlung hingegen sind es Ressort-Egoismus, Zielverschleierung von oben und Beschönigung von unten nach oben. Hierbei überrascht, dass der Prozessschritt Informationsübermittlung – zumindest unter Betrachtung der häufigsten Barrieren – von ganz anderen Barrieren behindert wird als in den oben vorgestellten Befragungen (wo der Prozessschritt synonym „Wissenstransfer“ genannt wird; Bullinger et al., 1997; Deutsche Bank et al., 1999). In der Gesamtbetrachtung fällt auf, dass jeder Prozessschritt durch andere Wissensbarrieren behindert wird. Demnach sind die unterschiedlichen Schritte im Wissensprozess also für unterschiedliche Barrieren anfällig.

**Tabelle 4: Die jeweils drei häufigsten Wissensbarrieren bei der Produktion, Beschaffung, Übermittlung und Verarbeitung von Wissen in Innovationsprozessen (Scholl, 2004)**

<b>Informationspathologien bei der Produktion von Informationen</b>	<b>Fälle</b>	<b>Informationspathologien bei der Beschaffung von Informationen</b>	<b>Fälle</b>
Behinderung der Informations-Produktion durch andere	8	Mangelnde Partizipation	10
Fehlende Grundkenntnisse	6	Unzureichende Informationssuche <sup>a</sup>	7
Betriebsblindheit	4	Keine Suche nach Erfahrungen anderer	5

<b>Informationspathologien bei der Verarbeitung von Informationen</b>	<b>Fälle</b>	<b>Informationspathologien bei der Übermittlung von Informationen</b>	<b>Fälle</b>
Wunschdenken <sup>b</sup>	8	Fehler durch Ressort-Egoismus	8
Interessenbedingte Verzerrungen	7	Zielverschleierung von oben	6
Not-invented-here-Syndrom	5	Beschönigung von unten nach oben	6

<sup>a</sup> bei externen Stellen / Know-how-Trägern

<sup>b</sup> z. B. in Bezug auf Schwierigkeiten, die infolgedessen unterschätzt oder ausgeblendet werden

Die meisten Wissensbarrieren insgesamt entfielen auf die Prozessschritte der Informationsverarbeitung und Informationsübermittlung (Informationsverarbeitung: 48; Informationsvermittlung: 40; Informationsproduktion: 25; Informationsbeschaffung: 22). Diese beiden Prozesse scheinen also besonders anfällig für Wissensbarrieren zu sein.

Die misslungenen Innovationsprojekte wiesen erwartungsgemäß mehr Wissensbarrieren auf als die gelungenen Innovationsprojekte (misslungene Innovationen: im Schnitt 4,8 pro Fall; gelungene Innovationen: 2,2). Am häufigsten traten in den erfolglosen Innovationsprojekten die Barrieren Machtausübung, Verständigungsprobleme und mangelndes Problembewusstsein auf (vgl. Tab. 5; vgl. auch Abschnitt 2.2.3 – Systematisierungsansätze).

**Tabelle 5: Häufigkeit von Informationspathologien pro Ursachenkategorie in erfolgreichen und in erfolglosen Innovationsprozessen (Scholl, 2004)**

Ursachenkategorie	Innovationserfolg		Summe gesamt	Prozent Misserfolg
	Ja	Nein		
Machtausübung <sup>15 a</sup> (soziale Fehlanp.)	18	32	50	64 %
Verständigungsprobleme <sup>b</sup> (soziale Fehlanp.)	5	23	28	82 %
Mangelndes Problembewusstsein <sup>c</sup> (individuelle Fehlanpassung)	9	17	26	65 %
Wunschdenken <sup>d</sup> (individuelle Fehlanp.)	9	15	24	63 %
Unangemessene Vorstellungen von „Wissen“ <sup>e</sup>	2	5	7	71 %
<b>Summe</b>	<b>43</b>	<b>92</b>	<b>135</b>	<b>68 %</b>

Eine Ausnahme besteht: Die gezielte Nicht-Weitergabe von Informationen (eine Subkategorie der Kategorie Machtausübung) trat als einzige Informationspathologie deutlich häufiger bei gelungenen Innovationen als bei erfolglosen auf. Dies hat mit dem Phänomen „Innovation durch Konspiration“ zu tun, bei dem Mitarbeiter durch geschicktes Verschweigen von Informationen Feinde der Innovation umschiffen. Mikropolitik hat also nicht immer schädliche Folgen.

Dass auch in den erfolgreichen Innovationsfällen Wissensbarrieren gefunden wurden, zeigt, dass offenbar ein gewisser Anteil an Wissensbarrieren kompensiert werden kann und noch nicht für den Innovationserfolg schädlich ist. Daher geht Scholl (2004) davon aus, dass erst

<sup>15 a</sup> Machtausübung umfasst (gelungen/misslungen): Nicht-Weitergabe von Informationen (8/3), Behinderung Informationsgewinnung (3/6), mangelnde Partizipation (3/7), Beschönigung nach oben (1/5), Zielverschleierung (2/4), Ignoranz der Meinung anderer (0/3), Manipulation von Informationen (0/2), Konformitätsdruck i. S. v. Groupthink (0/2), unnötige Einmischung und Verzögerung (0/2).

<sup>b</sup> Verständigungsprobleme umfassen (gelungen/misslungen): Ressort-Egoismen (1/7), persönliche Antipathie (0/4), Trennung Informationsverarbeitung und -entscheidung (1/3), lange Informationswege (0/3), Verständigungsfehler und unzureichende Konsensbildung (2/3), Harmoniesucht i. S. v. Groupthink (0/2), Weiteres (1/1).

<sup>c</sup> Mangelndes Problembewusstsein umfasst (gelungen/misslungen): mangelnde Informationssuche (5/8), mangelnde Grundkenntnisse (1/5), Betriebsblindheit (2/2), Weiteres (1/2).

<sup>d</sup> Wunschdenken umfasst (gelungen/misslungen): selektive, verzerrte Informationsaufnahme (4/8), Abwertung anderer und Not-invented-here-Syndrom (2/4), Selbstüberschätzung (3/3).

<sup>e</sup> Unangemessene Vorstellung von Wissen umfasst (gelungen/misslungen): Ausspielen Erfahrung gegen Kenntnis (1/3), Interessenbezogenheit von Wissen wird nicht erkannt (0/2), lernfeindliche Fehlervermeidung (1/0).

eine Verfestigung auf Grund von gegenseitigem Aufschaukeln und Kumulieren mehrerer Wissensbarrieren dazu führt, dass der Arbeitsprozess behindert wird.

Neben den Interviews füllten die Innovationsbeteiligten auch einen *Fragebogen* zur Erfassung von Barrieren aus. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die erfolglosen Innovationsfälle signifikant höhere Werte hatten vor allem in Bezug auf:

- die Tendenz, Risiken herunterspielen (diese Wissensbarriere erwies sich in einer Regressionsanalyse als stärkste varianzaufklärende Prädiktorvariable für den Innovationserfolg)
- die unzureichende Einbeziehung von Leuten
- Hemmungen, abweichende Meinung zu äußern
- Kommunikationsmängel (dieser Sammelbegriff wurde operationalisiert über die Frage, wie oft die Beteiligten Informationen, Ideen oder Anregungen korrekt / zu spät / verzerrt / unvollständig / über Umwege / gar nicht erhalten hatten)

Überraschenderweise zeigte sich *kein* Unterschied hinsichtlich der bloßen Menge der Informationen, die man erhält und die man weitergibt. Berücksichtigt man die eben geschilderte signifikante Differenz bei den Kommunikationsmängeln, kann man schlussfolgern: Nicht die Menge der ausgetauschten Information, wohl aber deren Qualität (Rechtzeitigkeit, Unverzerrtheit etc.) ist relevant für das Gelingen von Innovationen.

Nicht erhärten ließ übrigens Wilenskys Annahme (vgl. Abschnitt 2.2.3 – Systematisierungsansätze), dass geheime Informationen gegenüber den offiziellen Informationen bevorzugt werden.

### *Vergleich*

Die vorgestellten Studien unterscheiden sich

- in Bezug auf die Fragestellung (einerseits Fokus auf Barrieren in allgemeinen Arbeitssituationen speziell im Hinblick auf Wissenstransfer / Wissensverlust; andererseits Fokus auf Barrieren in der speziellen Situation von Innovationsprojekten) und
- in Bezug auf die gewählten Methoden (Fragebogen vs. Interview).

Sie kommen zu unterschiedlichen Ergebnissen. Manche Differenzen in den Ergebnissen sind einfach zu erklären – beispielsweise ist es nachvollziehbar, dass eine geringe Kenntnis über den Wissensbedarf anderer in der täglichen Arbeit häufiger vorkommt (Bullinger et al., 1997; Deutsche Bank et al., 1999) als in Innovations-Projektgruppen (Gierschner, 1991; Scholl, 2004): In der täglichen operativen Arbeit hat man auch mit weiter entfernten Kollegen zu tun, deren Wissensgebiete und -bedürfnisse man nicht so gut kennt. In etablierten Projektgruppen



dagegen arbeitet man für eine begrenzte Zeit in einer überschaubaren Gruppe intensiv zusammen und erhält dabei umfassende Kenntnis über die Wissensbedarfe der anderen Projektmitglieder<sup>16</sup>.

Manche Differenzen sind jedoch auch verwirrend: So erstaunt es, dass der Wissensprozessschritt Wissensübermittlung bzw. Wissenstransfer in den Studien von Bullinger / Deutsche Bank und Gierschner / Scholl nicht von vergleichbaren Barrieren behindert wird. Beispielsweise „Ressort-Egoismus“ ist das häufigste Problem für die Wissensübermittlung in Innovationsprozessen, jedoch – umbenannt in „Finanzierungsstruktur / Konkurrenz der Abteilungen“ – in den Studien von Bullinger / Deutsche Bank diejenige Barriere, die am wenigsten oft den Wissenstransfer behindert. Gleiches gilt für die Barriere „hierarchische Strukturen“: bei Bullinger / Deutsche Bank eher auf den hinteren Plätzen, bei Gierschner / Scholl in Form von Zielverschleierung von oben und Beschönigung von unten unter den drei wichtigsten Barrieren. Ein anderes Beispiel, losgelöst von der Fokussierung auf Wissensprozessschritte, stellt die Barriere „Zeitmangel“ dar: Zeitmangel führt die Liste der Barrieren bei Bullinger / Deutsche Bank an, spielt aber in Innovationsprozessen bei Gierschner / Scholl eine untergeordnete Rolle.

Es entsteht der Eindruck, dass insgesamt im Innovationsprojekt weit mehr „irrationale“ Informationspathologien auf Grund von Verzerrungen, Beschönigungen, Blockierungen etc. klassifiziert werden – also mehr mikropolitische Spielarten. Die Barrieren aus den Studien von Bullinger / Deutsche Bank wirken dagegen im Durchschnitt sachlicher, „unschuldiger“, mehr verursacht von Nicht-Können (aus Zeitmangel oder weil man es nicht besser wusste), weniger von Nicht-Wollen. Diese Unterschiede gehen einerseits auf den unterschiedlichen Forschungsschwerpunkt (alltägliche Arbeit vs. Innovationsprojekt)<sup>17</sup> zurück, andererseits auf Unterschiede im methodischen Vorgehen (Interview vs. Fragebogen)<sup>18</sup>. Insbesondere Letzteres mag erklären, warum die Barrieren „unschuldiger“ bei Bullinger / Deutsche Bank wirken:

---

<sup>16</sup> Natürlich müsste es anfangs gerade in der Zusammenführungsphase neuer Projektgruppen (sofern sich die Mitglieder fremd waren) an transaktivem Wissen mangeln – dies mag jedoch aus retrospektiver Sicht der Befragten nicht mehr so präsent sein.

<sup>17</sup> am Beispiel der Barriere Zeitdruck: In Innovationsprojekten herrscht möglicherweise insgesamt weniger Zeitdruck, etwa weil anerkannt wird, dass Kreativität unter Zeitdruck leidet bzw. der Zeitaufwand für neue Schritte nicht genau vorhergesagt werden kann, da keine Erfahrungswerte existieren.

<sup>18</sup> am Beispiel der Barriere Zeitdruck: Zeitdruck ist – wie oben schon angedeutet – eine sehr schwammige Variable, die für eine geringe Wertschätzung des Wissenstransfers beim Mitarbeiter selbst oder bei seinen Vorgesetzten, der dem Mitarbeiter dann keine Zeit hierfür einräumt, stehen kann. Sie kann jedoch auch Feigenblatt für andere sozial unerwünschte Wissensbarrieren, etwa Wissens-ist-Macht-Denken, sein. Es scheint daher plausibel, dass im ausführlichen persönlichen Gespräch – dem zeitaufwändigen induktiven Vorgehen in der Innovationsstudie – die Teilnehmer den wahren Kern von beispielsweise „Zeitmangel“ preisgaben und daher die Klassifizierung anders ausfiel.

In einem vertrauensvollen Gespräch zu zweit trauen sich die Befragten vielleicht eher, auch sozial unerwünschte Barrieren zuzugeben.

### *Übergreifende Erkenntnisse aus den vorgestellten Studien*

Zusammenfassend lässt sich festhalten:

- 1) Beim Wissensverlust stellt menschliche Abwesenheit einen häufigeren Grund für Misslingen dar als technisches Versagen.
- 2) Die Auftrittshäufigkeit gleicher Wissensbarrieren kann in Abhängigkeit von der Arbeitssituation differieren (s. o. Beispiel transaktives Wissen).
- 3) Fokussiert man sich auf die Prozessschritte im Wissensmanagement, so sind – zumindest in Innovationsprojekten – besonders die Informationsverarbeitung und die Informationsübermittlung anfällig für Fehlleistungen.
- 4) Jeder Prozessschritt wird von anderen Barrieren behindert. Der Prozessschritt „Informationsübermittlung“ wird in der Innovationsstudie von anderen Wissensbarrieren behindert als in der Studie von Bullinger / Deutsche Bank.
- 5) Offenbar gibt es oft zwei parallele „Wahrheiten“ hinsichtlich der Ursachen von Wissensbarrieren: Nicht-Können (keine Zeit haben) existiert genau so wie Nicht-Wollen (mikropolitische Motive), wobei Letzteres vermutlich gerne verschleiert wird von sozial akzeptierten Deckmänteln.
- 6) In erfolglosen Innovationsprojekten sind wesentlich mehr Wissensbarrieren zu finden als in erfolgreichen. Jedoch sind nicht alle Wissensbarrieren schädlich für den Arbeitserfolg (Beispiel gezielte Nicht-Weitergabe von Wissen → Innovationserfolg dank Konspiration; Beispiel reine Menge der Informationen → kein Unterschied zwischen erfolglosen und erfolgreichen Innovationsprojekten). Eine gewisse, geringe Anzahl von Wissensbarrieren scheint kompensiert werden zu können.

Aber welche Wissensbarrieren treten nun am häufigsten auf? Die Frage ist schwierig zu beantworten. Unter großer Vereinfachung könnte man sagen: Besonders häufige Wissensbarrieren liegen in verschiedenen Varianten des mangelnden transaktiven Wissens (Bullinger / Deutsche Bank), in der Personalfuktuation (bzw. der Qualität von Übergabemechanismen; Trojan) und Formen der sozialen Fehlanpassung (Machtausübung und Verständigungsprobleme; Gierschner / Scholl).

### *Fazit*

Forschungshintergrund und -ausschnitt der Studien differieren, was dazu führt, dass es keinen Konsens darüber gibt, welche Wissensbarrieren am häufigsten auftreten. Dies ist für den Fragebogen ungünstig, da die Frage, welche der vielen Wissensbarrieren unbedingt im Fragebogen abgebildet werden sollten, nun zwar grob umrissen, jedoch nicht abschließend beantwortet werden kann.

### *Gesamt-Fazit für den Abschnitt 2.2 / Wissensbarrieren und Informationspathologien*

Während die Frage, was unter einer Informationspathologie bzw. Wissensbarriere zu verstehen ist, relativ klar beantwortet werden kann, wirkt das Feld der konkreten Wissensbarrieren unübersichtlich, ausufernd und vielschichtig. Abstraktionsgrad und Benennung der Barrieren variieren. Es zeigte sich, dass weder abschließend gesagt werden kann, welche Struktur / Ursachenlogik hinter dem Phänomenbereich liegt, noch welche Wissensbarrieren am häufigsten in der Arbeitswelt vorkommen. Letzteres ist auch darauf zurückzuführen, dass keine der vorgestellten Studien genau den Fokus hat, der für die Entwicklung dieses Fragebogens passend wäre: Entweder wurde der Phänomenbereich zu eng gehalten (Barrieren beim Wissenstransfer, beim Wissensverlust) oder die adressierte Arbeitssituation ist zu spezifisch (Arbeit in Innovationsprojekten). Abgesehen von diesen Unschärfen kann man jedoch Wissensbarrieren, die in der einen oder anderen Variante immer wieder in verschiedenen Studien auftauchen, als wesentlich betrachten; sie sollten vom Fragebogen abgebildet werden (z. B. transaktives Wissen auf Grund von Bullinger / Deutsche Bank-Studien; z. B. Wissens-ist-Macht-Denken auf Grund von Gierschner / Scholl und Bullinger / Deutsche Bank). Dennoch kann das Feld der relevanten Wissensbarrieren nicht abschließend eingrenzt werden – dem stehen die Varianz und zuweilen auch Inkonsistenz der Studien-Ergebnisse entgegen. Vor diesem Hintergrund scheint es erforderlich, für die Entwicklung des WiBa-Fragebogens eigenständig zu überprüfen, welche Wissensbarrieren Mitarbeiter besonders häufig behindern (z. B. in Form von Interviews<sup>19</sup>).

Nachdem nun das Konstrukt der Wissensbarrieren umfassend beleuchtet wurde, wendet sich die vorliegende Arbeit einer weiteren theoretischen Grundlage des Fragebogens zu: Im Folgenden wird ein Prozessmodell von Wissensmanagement vorgestellt und diskutiert. Dieses Prozessmodell ist für diese Arbeit relevant, da es das strukturelle Grundgerüst für den Fragebogen liefert. Zudem greift es den prozessorientierten Charakter der Informationspathologie-

---

<sup>19</sup> Mit einem qualitativen Interview als Methode der Wahl könnte an die Vorteile angeknüpft werden, die Gierschner / Scholl mit ihren Interviews realisierten (also auch sozial „unerwünschte“ Wissensbarrieren offenlegen).

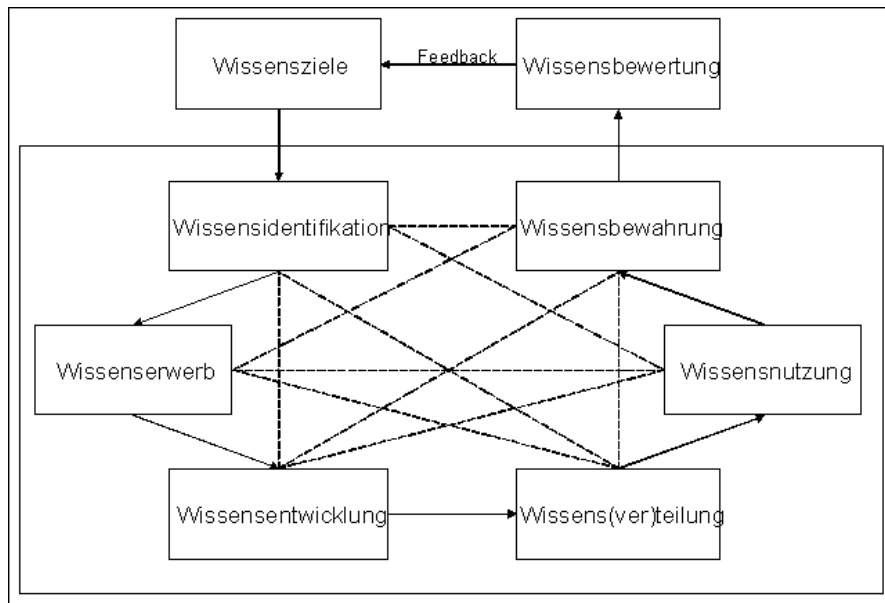
Definition von Scholl (2004) und der Wissensmanagement-Definition von Reinmann-Rothmeier et al. (2001) wieder auf.

### **2.3 Das Prozessmodell der „Bausteine des Wissensmanagements“**

Es gibt viele Konzepte, die versuchen, das ausufernde Themenfeld Wissensmanagement zu strukturieren und erklären. Viel Anklang finden Prozessmodelle, die den dynamischen, iterativen Charakter des Umgangs mit Wissen widerspiegeln (vgl. Clases & Wehner, 2002; Davenport & Prusak, 1998; Pawlowsky 1998; Probst, Raub & Romhardt, 1997; Schüppel, 1996; für einen Überblick: Clases & Wehner, 2002). In der Fülle der Prozessmodell-Publikationen nehmen die so genannten *Bausteine des Wissensmanagements* von Probst, Raub und Romhardt (1997, 2006) eine Sonderstellung ein: Sie werden häufig in der Wissensmanagement-Praxis aufgegriffen, da sie praxisnah, prozessorientiert und umfassend den Umgang mit Wissen abbilden. Gerade die Reduktion des komplexen Themas Wissensmanagement auf wenige Kernprozesse gestattet es, die Ressource Wissen systematisch zu identifizieren, zu erfassen und für das Unternehmen nutzbar zu machen (Rohleder, 2004). Dieses Modell wird im Folgenden näher dargestellt.

#### **2.3.1 Vorstellung der Bausteine des Wissensmanagements**

Neben theoretischen Vorüberlegungen dienten auch Problemstellungen aus der Praxis – die durch Interviews und Workshops in Erfahrung gebracht wurden – als Grundlage für dieses Zyklus-Modell. Einzelne, typische Probleme wurden zu größeren Problemkomplexen zusammengefasst. Es wurden acht Kernprozesse, die so genannten „Bausteine des Wissensmanagements“ (vgl. Abb. 2), identifiziert.



**Abbildung 2: Die Bausteine des Wissensmanagements nach Probst, Raub und Romhardt (2006)**

Beschrieben wird eine Art Lebenszyklus von Wissen, der alle wichtigen Wissensfunktionen einer Organisation abbildet: Ausgehend von einer übergeordneten Wissens-Strategie reicht der Zyklus von der Wissens-Identifikation über Wissens-Erwerb, -Entwicklung, -(Ver-)teilung, -Nutzung bis zur -Bewahrung und schließlich zur Bewertung von Wissen.

- Mit *Wissens-Identifikation* ist die Schaffung von Transparenz über relevante Wissensinhalte und Wissensträger gemeint. Letztere können sowohl Menschen als auch Speichermedien sein.
- Der *Wissens-Erwerb* umfasst die Beschaffungen fehlenden Wissens von extern, d.h. von außen. Das schließt die Nutzung aller organisationsfremden Quellen, wie beispielsweise Experten und Berater, Kunden und Lieferanten oder andere Organisationen, ein.
- Die *Wissens-Entwicklung* umfasst die innovative, organisationale Produktion fehlender Fähigkeiten und Erkenntnisse.
- Die *Wissens-(Ver-)teilung* umfasst die Distribution, den Transfer und die Verfügbarkeit isoliert vorhandenen Wissens innerhalb der Organisation, damit dieses überhaupt von allen genutzt werden kann. Die Frage, welcher Mitarbeiter was und in welchem Umfang wissen sollte, ist in diesem Kontext wichtig.
- Die *Wissens-Nutzung* umfasst den produktiven Einsatz vorhandenen Wissens im Arbeitsprozess. Sie soll die Anwendung des zuvor identifizierten / entwickelten und verteilten Wissens sicherstellen.

- Die *Wissens-Bewahrung* hat zum Ziel, die vorhandenen Kenntnisse und Fähigkeiten auch in Zukunft dem Unternehmen zur Verfügung zu stellen. Der Prozess der Wissensbewahrung vollzieht sich in den drei Phasen Auswählen, Speichern und Aktualisieren und soll das Unternehmen vor Wissensverlust schützen.
- Die *Wissens-Ziele (übergeordneter Baustein)* umfassen die Kenntnisse und Fähigkeiten, die der Organisation fehlen und die sie in Zukunft brauchen wird. Normative Wissensziele konzentrieren sich auf die wissensfokussierte Unternehmenskultur, strategische Wissensziele beschreiben das benötigte Wissen und den zukünftigen Kompetenzbedarf und operative Ziele beschäftigen sich mit der korrekten Umsetzung des Wissensmanagements.
- Die *Wissens-Bewertung (übergeordneter Baustein)* umfasst die Evaluation der angestrebten Aktivitäten und die Messung der Wissensbestände. Die Bewertung fließt als Feedback in die ständige Anpassung der Wissensziele ein.

Die acht Bausteine des Wissensmanagements gliedern sich in einen inneren und in einen äußeren Wissenskreislauf, wodurch ein klassischer *Management-Kreislauf* mit den Elementen Zielsetzung – Umsetzung – Kontrolle abgebildet werden kann: Wissens-Ziele werden gesetzt, mit Hilfe der sechs inneren, operativen Wissensmanagement-Bausteine (Wissens-Identifikation, -Erwerb, -Entwicklung, -(Ver-)teilung, -Nutzung und -Bewahrung) umgesetzt, sodann wird die Umsetzung bewertet (Wissens-Bewertung), was Basis für den nächsten Zielbildungsprozess ist.

Kritisch anzumerken ist, dass dem Management-Kreislauf ein Steuerungsanspruch innewohnt, dem vorsichtig begegnet werden muss: Beispielsweise ist der Wissensaustausch ein Prozess, der von Randvariablen wie Motivation, Vertrauen und Freiwilligkeit beeinflusst wird und nicht direktiv durchgeregelt werden kann; zudem kann man Informationen leichter bzw. anders managen als personengebundenes Wissen (vgl. Abschnitt 2.1.3 – Wissensmanagement). Positiv hervorzuheben ist jedoch, dass der Management-Kreislauf das Augenmerk auf die Notwendigkeit von Evaluation und Nachhaltigkeit im Wissensmanagement lenkt.

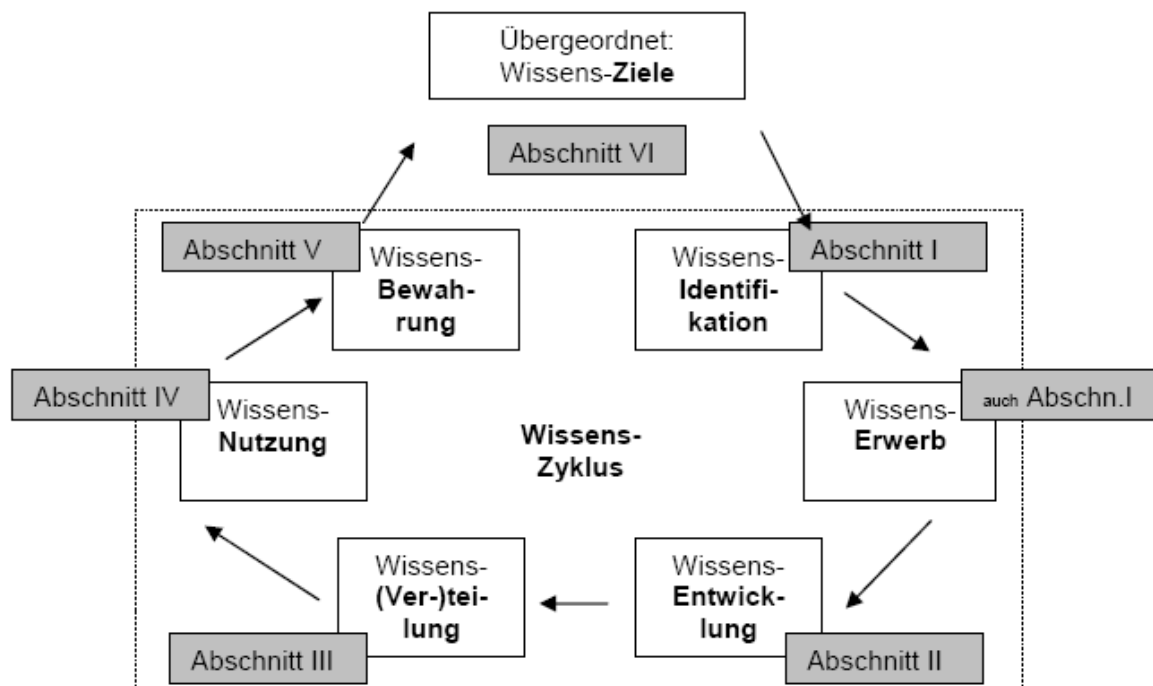
### **2.3.2 Die Struktur des Fragebogens in Anlehnung an die Bausteine des Wissensmanagements**

Der Fragebogen soll nach einer Ist-Analyse des Umgangs mit Wissen ja letztlich dazu dienen, dass konkrete Maßnahmen zum Abbau von Wissensbarrieren abgeleitet werden (vgl. Abschnitt 4.4 – Kommunikation und Vertiefung der Ergebnisse). Hierfür ist ein übergeordneter

Bezugsrahmen notwendig. Probst et al. (2006, S. 27) sehen ihr Modell als integrierten Bezugsrahmen „(...) der (...) als Leitidee für alle gestaltenden Eingriffe in die Ressource Wissen dienen soll.“

Da die Konzeption der Bausteine problemorientiert vorgenommen wurde und – wie wir gesehen haben – jeder Wissensschritt durch andere Barrieren beeinträchtigt wird (Scholl, 2004, vgl. 2.2.4 – Empirie zur Auftrittshäufigkeit), war es naheliegend, der Fülle der Wissensbarrieren durch eine Zuordnung zu den acht Prozessschritten eine sinnvolle Struktur zu geben. Praxisnah und prozessorientiert wird der WiBa-Fragebogen auf diese Weise auch für Laien nachvollziehbar gegliedert. Die Abschnitt-Überschriften des Fragebogens entsprechen den einzelnen Bausteinen und stellen – wie später zu sehen sein wird – eine leicht verständliche Abruf-Hilfe für die Erinnerung an erlebte Wissensbarrieren dar. Es wäre auch denkbar gewesen, den Fragebogen entlang einer der oben vorgestellten Systematisierungsansätze (vgl. Abschnitt 2.2.3) zu strukturieren. Dies würde jedoch losgelöst von den Prozessschritten und dem Management-Zyklus geschehen.

Abb. 3 zeigt die Zuordnung der Bausteine zu den Fragebogen-Abschnitten. Die Darstellung – mit leichten Ergänzungen direkt dem Instructionsteil des WiBa-Fragebogens entnommen – zeigt auf Anregung eines teilnehmenden Abteilungsleiters den Zyklus in umgekehrter Reihenfolge, nämlich im Uhrzeigersinn, was sich intuitiv schneller erschließt.



**Abbildung 3: Die Zuordnung der WiBa-Fragebogenabschnitte zu den Bausteinen des Wissensmanagements**

Die beiden Bausteine Identifikation und Erwerb wurden in einem gemeinsamen Fragebogenabschnitt zusammengefasst. Zusätzlich zu diesen sechs Fragebogenabschnitten gibt es einen siebten, der allgemeinere Fragen u. a. zur Wissenskultur enthält (nicht abgebildet). *Keinen Eingang* in die Fragebogenkonstruktion fand allerdings die *Wissens-Bewertung*, da die quantitative Wissensmessung und Nutzenbewertung praktisch und theoretisch bisher nicht zufriedenstellend gelöst wurde<sup>20</sup>. Der WiBa-Fragebogen kann zwar einen Beitrag zur Evaluation von ergriffenen Wissensmanagement-Maßnahmen leisten, aber er eignet sich nicht zur Bewertung von konkreten Wissensbeständen.

### 2.4 Zusammenfassung und Fazit

Ziel dieses Abschnitts war es, ein gemeinsames Verständnis für das theoretische Fundament des Fragebogens zu erarbeiten. Dafür wurde nach einem kurzen Überblick über die heterogene Definitionslandschaft der Begriffe Wissen und Wissensmanagement schließlich eine für die Zielstellung der Arbeit hilfreiche Definition ausgewählt und erörtert. Anschließend wurde das Konzept der Informationspathologie vorgestellt und seine synonyme Verwendung mit dem Begriff Wissensbarriere erklärt. Da Wissensbarrieren in vielerlei Gestalt auftreten können, wurde erläutert, wie Beispiele von Wissensbarrieren aussehen und wie man diese systematisch kategorisieren kann. Ferner wurde beispielhaft vorgestellt, wie häufig gewisse Wissensbarrieren auftreten. Schließlich wurde ein Zyklusmodell von Probst et al. (1997, 2006) vorgestellt und diskutiert, entlang dessen der Fragebogen sich in seiner Grobstruktur orientiert.

Besonders auffällig ist, wie viele unterschiedliche Wissensbarrieren in der Forschungsliteratur genannt werden und wie unterschiedlich sie systematisiert werden. Die Systematisierungsansätze weisen zwar einen ähnlichen Kern an Wissensbarrieren auf, enthalten jedoch darüber hinaus auch noch jeweils andere Wissensbarrieren in unterschiedlichem Detaillierungsgrad. Zudem liegen keine einheitlichen Angaben zur Auftrittshäufigkeit von Wissensbarrieren vor. Die Ansätze und Studien sind zudem in der Regel nur wenig vergleichbar.

Daher kann nach dem derzeitigen Stand der Forschung noch nicht abschließend gesagt werden, welche der vielen möglichen Wissensbarrieren für eine Organisation relevant sind. „Kern“-Barrieren, die immer wieder in Untersuchungen auftauchen und denen eine solide

---

<sup>20</sup> Die Wissenschaft bietet derzeit keine allgemein gültigen und erprobten Instrumente und Verfahren zur Messung von Wissen, auch wenn gewisse Verfahren sich aktuell in der Entwicklung befinden (vgl. Meyer & Spiekermann, 2006). Organisationsinterne Indikatorensysteme sind in der Regel auf Grund mangelnder eindeutiger Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge sehr angreifbar und lassen keinen Vergleich mit anderen Unternehmen zu.



Auftrittshäufigkeit nachgewiesen werden konnte, sollten natürlich in den Fragebogen einfließen. Viele andere mögliche Wissensbarrieren müssen jedoch auf ihre Relevanz für den Arbeitskontext geprüft werden. Dies ist besonders wichtig vor dem Hintergrund, dass aus Gründen der Handhabbarkeit und Ökonomie nur eine begrenzte Anzahl von Items in den WiBa-Fragebogen aufgenommen werden kann, was für die Fragebogenentwicklung eine profunde Selektion erforderlich macht.

Das nächste Kapitel widmet sich der Fragebogenentwicklung. In Ermangelung eines einheitlichen Verständnisses der wichtigsten Wissensbarrieren startet die Fragebogenentwicklung mit der Durchführung von qualitativen Experteninterviews, welche den Status quo von Wissensbarrieren in einer konkreten Organisation erfassen und die Selektion derjenigen Wissensbarrieren, die im Fragebogen abgebildet werden sollen, vereinfachen.



### 3. Die Entwicklung des Fragebogens

Das Kapitel beschreibt die verschiedenen Zwischenstadien der WiBa-Fragebogen-Entwicklung: Beginnend mit den explorativen Experten-Interviews werden die drei Erhebungswellen mit Fragebogen-Version I, II und III dargestellt sowie die damit erzielten Ergebnisse im Hinblick auf die Gütekriterien (Objektivität, Reliabilität, Validität). Das Kapitel schließt mit einer kurzen Einschätzung der Verbesserungen, die über die verschiedenen Fragebogen-Versionen erreicht wurden.

#### 3.1 Überblick über den vierstufigen Entwicklungsprozess

Charakteristisch für eine wissenschaftliche Fragebogen-Entwicklung ist der mehrstufige Ablauf: Der Entwicklungsprozess verläuft spiralförmig in iterativen Schrittabfolgen, die – aufeinander aufbauend – immer bessere Ergebnisse erzielen (vgl. Abb. 4). Von Version zu Version wird der Fragebogen durch Teilnehmer-Feedback und statistische Überprüfungen reliabler und valider, da unbrauchbare Items eliminiert oder durch bessere ersetzt werden. Bei der Fragebogenkonstruktion wurden quantitative Methoden (Berechnung statistischer Kennwerte) und qualitative Methoden (Leitfaden-Interviews, qualitative Validierung) miteinander kombiniert.

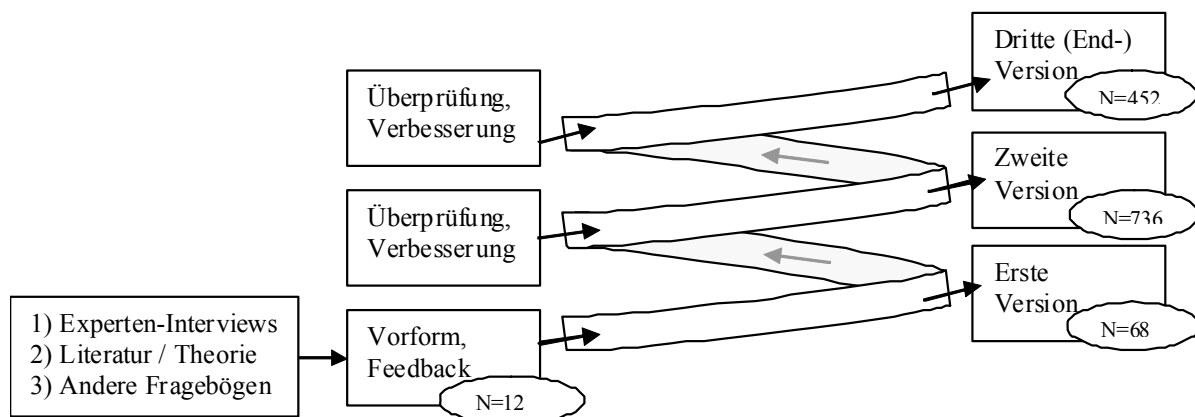


Abbildung 4: Überblick über den Entwicklungsprozess

Ausgangspunkt des Entwicklungsprozesses bildeten *Experten-Interviews* (N=12) mit Mitarbeitern eines großen Unternehmens. Das Ziel bestand darin, wichtige Schwierigkeiten im Umgang mit Wissen induktiv aus Sicht Betroffener einzufangen.

Die Grenzen eines Vorgehens mit Hilfe von Experten-Interviews bestehen darin, dass eventuell gewisse Barrieren im ausgewählten Unternehmen auf Grund der Organisationskultur (in diesem Falle: IT-Unternehmen mit flachen Hierarchien) nicht auftreten, von den Befragten vielleicht nicht wahrgenommen werden oder schlicht nach außen nicht kommuniziert werden. In die *Vorform* des Fragebogens flossen daher in einem induktiv-deduktiven Wechselspiel nicht nur die in den Interviews identifizierten Wissensprobleme, sondern auch bekannte Wissensbarrieren aus der Forschung (vgl. Abschnitt 2.2.2 – Vorstellung einiger Wissensbarrieren) sowie aus anderen Fragebögen (Gierschner, 1991; Meyer, 2003 / Meyer & Scholl, 2004; später auch v. Rosenstiel, Falkenberg, Hehn, Henschel & Warns, 1982) ein. Die Vorform erhielt Feedback von Wissensmanagement-Experten und von Unternehmens-Mitarbeitern, die diese probenhalber ausgefüllt hatten.

Daraufhin wurden die Fragebogen-Vorform gekürzt und einige Items verändert, wodurch die *erste Version* entstand. Sie gelangte zur Anwendung in zwei Abteilungen desselben Unternehmens (N=68). Die Ergebnisse wurden einer statistischen Analyse zur Prüfung von Reliabilität und Validität unterzogen.

Die Erkenntnisse daraus flossen in die Entwicklung einer verbesserten *zweiten Version* des Fragebogens ebenso ein wie qualitatives Feedback von den befragten Mitarbeitern und Wissensmanagement-Experten. Die zweite Version wurde von Mitarbeitern aus Unternehmen unterschiedlicher Branchen ausgefüllt (N=736). Wiederum wurden diese Ergebnisse einer Reliabilitäts- und Validitätsanalyse unterworfen.

Dies führte schließlich zur Entwicklung der *dritten, letztendlichen Version*, die abermals in unterschiedlichen Organisationen zur Anwendung gelangte (N=452). Da die dritte Version vor allem eine gekürzte Fassung der zweiten Version ist, liegen Vergleichswerte („Benchmarks“) von insgesamt rund 1.256 befragten Mitarbeitern vor. Die Vergleichswerte können helfen, die Ergebnisse, die man bei späteren Befragungen erhält, zu vergleichen und einzuordnen.

## 3.2 Explorative Experten-Interviews

Die explorativen Experten-Interviews sind der erste Schritt in der Fragebogenentwicklung. Wie im Abschnitt 2.2 dargestellt wurde, sind Anzahl und Variabilität der in Theorie und Empirie postulierten Wissensbarrieren hoch. Da ein Fragebogen aus Gründen der Probanden-Konzentrationsfähigkeit, Akzeptanz und Ökonomie nicht zu lang sein sollte, würde die Berücksichtigung aller *möglichen* Wissensbarrieren den Rahmen eines in der Praxis einsetzbaren Diagnoseinstruments sprengen. Die explorativen Interviews dienten daher dazu, die – aus Sicht der Betroffenen – *wichtigsten* Wissensbarrieren herauszuschälen. Im Folgenden wird die Interview-Durchführung erläutern, dann werden die Ergebnisse beschrieben und interpretiert.

### 3.2.1 Entwicklung des Interviewleitfadens und Durchführung

#### *Unternehmen und Abteilung*

Die Interviewten waren Mitarbeiter eines IT-Unternehmens (3.500 Mitarbeiter deutschlandweit), das mit IT-Software, -Hardware und -Dienstleistungen handelt. Die ausgewählte Abteilung, im Folgenden „SE“ abgekürzt, ist eine Support-Abteilung, die insbesondere das Geschäft mit Dienstleistungen voranbringen soll. Sie unterstützt bei der Angebots-Erstellung und der Implementierung der verkauften Leistungen. Die 55 Abteilungsmitglieder arbeiten an verschiedenen deutschen Standorten. SE besteht aus fünf Fachgruppen und wurde erst vier Monate vor Beginn der explorativen Interviews gegründet. Die Aufgaben sind heterogen: Die Mitarbeiter betreiben Geschäftsfeldentwicklung, sind für die im ganzen Unternehmen verwendeten Dienstleistungs-Methoden und -Prozesse zuständig und als Berater und/oder Projektmanager sowohl intern im Unternehmen als auch beim Kunden tätig. Seit Gründung der Abteilung gibt es einen deklarierten Wissensmanager, der Wissensmanagement-Strategie und -Maßnahmen entwickeln sollte. Die Autorin selbst war in SE ein Jahr lang als Doktorandin tätig.

#### *Stichprobe*

Explorative Interviews wurden mit insgesamt zwölf Mitarbeiter durchgeführt: acht Mitglieder von SE sowie je zwei Mitarbeiter aus dem Vertrieb und dem Betrieb. Aus Gründen der Repräsentativität wurde bei der Auswahl der Interviewpartner darauf geachtet, dass die fünf Fachgruppen der Abteilung und die geographischen Standorte ausbalanciert waren. Die Befragten waren männlich, im Schnitt 39,1 Jahre alt und seit 5,5 Jahren im Unternehmen. Bis auf eine Ausnahme, einen Techniker, handelte es sich um Akademiker. Die Stichprobe enthielt zwei Führungskräfte.

#### *Ablauf*

Die Interviews fanden im persönlichen Gespräch an verschiedenen Standorten in Deutschland statt. Zu Beginn stellte sich die Autorin vor und informierte über Ablauf und Ziel des Interviews. Um Protokollierungsfehlern oder nachträglichen Erinnerungsverzerrungen vorzubeugen, wurden sämtliche Interviews mit dem Einverständnis der Befragten mittels Diktiergerät aufgenommen und später transkribiert. Die Interviews dauerten im Schnitt 1,25 Stunden. Nach dem Interview wurde dem Befragten gedankt und auf den später nachfolgenden Fragebogen hingewiesen, um dessen Akzeptanz zu steigern.

Die Interviewerin berücksichtigte in der Gesprächsführung die drei Rogerianischen Basisvariablen (Akzeptanz, Echtheit, Empathie) und den alten Beratungsgrundsatz „Sprich die Sprache Deines Klienten“ – was in dieser Branche beispielsweise eine bevorzugte Verwendung von Anglizismen bedeutet. Durch interessiert Nachfragen wurden die Befragten ermuntert, ausführlich zu antworten und „ins Erzählen zu kommen“. Die Auskünfte wurden meist sehr bereitwillig gegeben und die Interviews wurden in der Regel von den Befragten über die vereinbarte Zeit hinaus verlängert, was auf ein grundsätzliches Gelingen der Interviews schließen lässt.

#### *Interviewleitfaden*

Der Leitfaden wurde validiert mit Hilfe von drei Experten-Einschätzungen<sup>21</sup>, zudem wurde seine Praktikabilität überprüft mittels zweier Probeinterviews mit Mitarbeitern. Der Leitfaden wurde auf dieses Feedback hin modifiziert. Mit Bedacht hatte sich die Autorin zum Zeitpunkt der Interviews wenig in die Theorie eingelesen, um suggerierenden Bemerkungen sowie – bei der späteren Auswertung – einer unbewussten Formung zugunsten existierender Wissensbarrieren-Klassifikationen vorzubeugen (Durchführungs- und Auswertungsobjektivität).

Es wurde ein freies Antwortformat verwendet. Mit Hilfe der Critical-Incident-Technik (Flanagan, 1954) wurde nach konkreten, besonders *erfolgreichen* oder *erfolglosen* Arbeitssituationen gefragt, anhand derer Wissensbarrieren und ihre Ursachen aus Praktiker-Sicht herausgearbeitet wurden. Die Critical-Incident-Technik wurde verwendet, da Wissen oft kontextgebunden im Gedächtnis abgespeichert ist und der Kontext daher eine wertvolle Abrufhilfe darstellt für praxisnahes, ökologisch valides Wissen. Zudem sollte durch den Fokus auf besonders erfolgreiche und besonders erfolglose Arbeitssituationen eine Kontrastierung der Bestimmungsfaktoren von Wissensbarrieren ermöglicht werden. Das Interview bestand aus drei Frageblöcken:

---

<sup>21</sup> vom Wissensmanager der betroffenen Abteilung sowie von zwei Wissensmanagement-Forschern

- 1) *Frageblock „Eisbrecher“*: Fragen zu biografischen Daten (Dauer der Betriebszugehörigkeit, Position, Alter) sowie zur Aufgabe des Befragten im Unternehmen.
- 2) *Frageblock Critical-Incident-Technik*: Der Befragte wird gebeten, sich eine Arbeitssituation der vergangenen Monate ins Gedächtnis zu rufen, die – obwohl knifflig – besonders erfolgreich abgeschlossen wurde und ihn mit Stolz erfüllte *oder* eine Situation, die sehr schlecht gelaufen war und negative Auswirkungen auf seine Arbeit und ihn / das Unternehmen hatte. In der Regel wurde dabei auf Projektsituationen Bezug genommen. Der Interviewte sollte die Arbeitssituation allgemein beschreiben und schließlich Fragen zum Umgang mit Wissen beantworten (für eine Auswahl von Fragen siehe Tab. 6; vollständiger Interviewleitfaden im Anhang A). Sodann wurden diejenigen, die zuvor eine „negative“ Situation geschildert hatten, gebeten, sich nun eine „positive“ in das Gedächtnis zu rufen und vice versa. Zu dieser zweiten Situation wurden die gleichen Fragen gestellt wie zuvor. Letztlich gaben also alle Befragten Auskunft zu einer erfolgreichen und zu einer erfolglosen Situation. Ob jemand zuerst von einer Erfolgs- oder einer Misserfolgs-Situation berichtete, wurde per Zufall ausgewählt.

**Tabelle 6: Auswahl von Fragen des Leitfaden-Interviews, die zur positiven oder negativen Arbeitssituation gestellt wurden**

1. Was genau haben Sie <i>getan</i> , um Ihre Aufgaben in dieser Arbeitssituation zu lösen (Tätigkeiten)? Welche Fähigkeiten / Kenntnisse / Wissen / Informationen waren dabei besonders wichtig?
2. War Wissen unvollständig, nicht mehr aktuell o. ä.?
3. Fehlte Wissen anfangs zur Bewältigung der Arbeitssituation? Wenn ja, welches? (z. B. Fachwissen, transaktives Wissen, inoffizielles Insiderwissen, Formate- / Methodenwissen etc.?) Warum fehlte dieses Wissen?
4. Was unternahmen Sie, um das fehlende Wissen zu beschaffen? (z. B. Medium, abteilungsintern / -extern)
5. War dies erfolgreich (rechtzeitig, gute Qualität...) oder erfolglos (zu spät, nicht aktuell, unvollständig, verzerrt)?
6. Wann funktionierte der Wissensaustausch mit Kollegen besonders gut?
7. Woran lag das?
8. Wann funktionierte der Wissensaustausch mit Kollegen nicht gut?
9. Woran lag das? Warum gab es diese Schwierigkeiten?
10. Was könnte das Unternehmen machen, um solche Schwierigkeiten abzubauen?
11. Was könnten Kollegen machen, um solche Schwierigkeiten unwahrscheinlicher zu machen?
12. Was könnten Sie selber machen? Was stand Ihnen dabei bisher im Weg?

3) *Frageblock allgemeine Fragen zum Umgang mit Wissen*<sup>22</sup>: Fragen zum Umgang mit Wissen in SE; Austauschfrequenz mit Abteilungs-Kollegen anderer Fachgruppen oder anderer Geschäftsstellen; abteilungsübergreifender Austausch mit Vertrieb / Betrieb; Rolle und Wertigkeit informellen Wissens im Unternehmen; Hol- oder Bringschuld beim Wissensaustausch; Verständnis des Begriffs „Wissensmanagement“; ersehnte und verhasste / überflüssige Wissensmanagement-Maßnahmen.

### 3.2.2 Ergebnisse

Die Interviews sollten zwei Fragen beantworten: 1. Wie häufig kommen welche Wissensbarrieren vor? 2. Welche Wissensbarrieren wurden bei misslungenen Arbeitssituationen häufiger genannt als bei erfolgreichen? Mit der zweiten Frage soll dem Umstand Rechnung getragen werden, dass manche Wissensbarrieren kompensiert werden können – eine gewisse „Menge“ von Barrieren also noch unbedenklich ist (vgl. 2.2.4 – Empirie zur Auftrittshäufigkeit) – und zudem das Ideal des perfekten Umgangs mit Wissen unerreichbar ist. Relevante Wissensbarrieren sind diejenigen, die häufiger in misslungenen Situationen als in gelungenen auftreten bzw. die überhaupt nur in misslungenen gefunden werden.

Alle Interviews wurden wortgenau transkribiert. Pro Interview entstanden rund 15 computergetippte Seiten, insgesamt 180 Seiten. Zur Sicherung der Objektivität wurden die Interviews mit Hilfe der Technik der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (1997; vgl. auch Bortz & Döring, 2002) ausgewertet<sup>23</sup>. Dies resultierte in einer Wissensbarrieren-Kategorisierung, deren Genauigkeit mittels der *Interrater-Reliabilität* bestimmt wurde: Der erste Auswerter erarbeitete induktiv ein Kategorien-System und ordnete die Paraphrasen zu. Sodann sortierte ein zweiter Auswerter nochmals die Paraphrasen in das Kategorien-Schema ein. Die Übereinstimmung lag anfangs nur bei 50 %, was sich vor allem darauf zurückführen ließ, dass die Kategorien nicht trennscharf und Mehrfachzuordnungen möglich waren. Im Diskurs wurden

---

<sup>22</sup> Manche Fragen fanden vor allem auf Wunsch der Abteilungsleitung Eingang in den Interview-Leitfaden, dienen jedoch nicht der Fragebogenentwicklung und werden daher in dieser Arbeit nicht weiter beachtet.

<sup>23</sup> Vorgehen qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (1997): Im ersten Schritt, der *zusammenfassenden Inhaltsanalyse*, wurde der Ausgangstext mit Hilfe von Paraphrasierung (Wegstreichen von Ausschmückungen, Reduktion auf eine grammatikalische Kurzform), Generalisierung (Verallgemeinerung konkreter Beispiele) und Reduktion (ähnliche Paraphrasen werden gebündelt) auf eine Kurzfassung gebracht. Im zweiten Schritt, der *explizierenden Inhaltsanalyse*, wurden ggf. unklare Textstellen (Sätze, Begriffe) durch Hinzunahme von anderen Interviewpassagen oder nachträgliche Rückfrage beim Befragten verständlich gemacht. Im dritten Schritt, der *strukturierenden Inhaltsanalyse*, wurden die zusammengefassten und explizierten Kurzversionen inhaltlich nach Wissensbarrieren und Wissenserfolgsk Faktoren gegliedert. Dies geschah mittels eines Kategorienschemas, welches induktiv aus den Texten heraus entwickelt wurde. Das Kategorienschema wird abermals mittels Paraphrasierung, Generalisierung, Reduktion und Bündelung verkürzt, so dass man Hauptkategorien und Unterkategorien unterscheiden konnte.



daraufhin die Kategorien umgestellt, zusammengefasst, vereinfacht und so ein Konsens erzielt.

Im Folgenden ist tabellarisch das Kategoriensystem von Misserfolgsfaktoren dargestellt (vgl. Tab. 7). Wo es sich anbot, illustriert ein Original-Zitat aus den Interviews die jeweilige Wissensbarriere. Fünf Haupt-Kategorien von Wissensbarrieren, teilweise noch untergliedert in Subkategorien, bildeten sich heraus:

- 1) Fehlen von entscheidendem Wissen
- 2) mangelnde Standardisierung / mangelnde Absprachen
- 3) psychologische und kulturelle Barrieren
- 4) Rahmenbedingungen
- 5) Restkategorie

Auf diese Hauptkategorien verteilen sich 13 Wissensbarrieren mit ihren insgesamt 26 Varianten. Die Logik, die hinter dieser Kategorisierung steht, lautet also:

Hauptkategorien (5) → Wissensbarrieren (13) → Wissensbarrieren-Varianten (26).

Tabelle 7: Kategorienschema zu Wissensbarrieren in Arbeitssituationen

N	Verhältnis missl. : erfolgr.*	Wissensbarriere
31	19:12	<b>1. Hauptkategorie: ENTSCHEIDENDES WISSEN FEHLT</b>
12	7:5	<b>1.1 Wissensbarriere: transaktives Wissen fehlt:</b>
7	6:1 !	<u>1.1a Ansprechpartner / Experten unklar</u> (z. B. Experten in SE, aktuelle Projekte in SE; offizielle interne Schnittstellen mit benachbarten Fachgruppen, offizielle externe Schnittstellen mit anderen Bereichen des Unternehmens; offizielle Ansprechpartner versus informelle Expertise-Träger) „Obwohl wir neu aufgestellt sind, kommunizieren wir relativ wenig. Ich wusste da einfach nicht, an wen ich mich wenden konnte.“
5	1:4 ☒	<u>1.1b Arbeitsweisen / Vorgehen von Kollegen unklar</u> (z. B. Arbeitsweise und Struktur des eigenen Bereichs und anderer Bereiche) „Wie sind die da beim Betrieb eigentlich auf die Kunden aufgeteilt? Was brauchen die dann von uns?“
10	5:5	<b>1.2 Wissensbarriere: Fachliches Wissen fehlt</b>
5	3:2	<u>1.2a auf kollektiver Ebene / in der Abteilung</u> (z. B. ökonomisches Wissen über Laufzeiten und Finanzierungsmodelle fehlt; Erfahrung mit ähnlicher Kostensituation; ganzheitliches Prozesswissen, das übergreifend genutzt wird)
2	1:1	<u>1.2b auf individueller Ebene</u> (z. B. um Kalkulationen zu verstehen; Standards in Präsentations-Vorlagen)
3	1:2 ☒	<u>1.2c Ganzheitlicher Blick fehlt</u> (z. B. Gesamt-Prozess wird aus den Augen verloren, Lösungswissen sollte aber auch interdisziplinär genutzt werden)
5	3:2	<b>1.3 Wissensbarriere: Wissen existent, aber nicht zugänglich</b>
5	3:2	<u>1.3 da Daten nicht zentral / übersichtlich für alle gesammelt</u> „Es war nicht klar, wer die Daten hat, auch nicht, wer sie haben müsste. Es gab nur Plausibilitätsüberlegungen, wer sie haben könnte.“ „Eine Datenbank? Wir haben zig. Das ist das Problem.“
4	4:0	<b>1.4 Wissensbarriere: Wissensverlust</b>
2	2:0 !	<u>1.4a durch schleifende Handover-Prozesse</u> (Urlaubsübergabe, Fluktuation) „Meist gibt es kein Handover, oder nur zwischen Tür und Angel. Aber selbst wenn - es fällt Dir immer was zwischen dir Ritzen.“
2	2:0 !	<u>1.4b durch schlechte Speicherung</u> (Festplattencrash; Speicherort unbekannt)
14	11:3	<b>2. Hauptkategorie: MANGELNDE STANDARDISIERUNG / MANGELNDE ABSPRACHE</b>
14	11:3	<b>2.1 Wissensbarriere: Mangelnde Standardisierung / mangelnde Absprachen</b>
9	7:2 !	<u>2.1a mangelnde Standardisierung der Prozesse zum Wissensaustausch</u> (insbesondere Übergabe-, Feedbackprozesse: fehlende Übergabeprozesse mit Vertrieb und Betrieb; wenig allg. Austausch im Team; kein Feedback zwischen eigenem Bereich und Vertrieb, kein Feedback zu neuen Templates) „Unsere Info-Beschaffung war völlig unsystematisch. Es hätte sich mal einer zentral darum kümmern sollen.“
2	2:0 !	<u>2.1b Mangel an klaren Absprachen im Team</u> (hinsichtlich Arbeitsteilung und Zusammenarbeit, z. B. wer wann welchen Input bekommt / welchen Output liefert)
3	2:1	<u>2.1c Mangelnde Standardisierung der zu nutzenden Methoden</u> (Heterogenität der Vorgehensweisen, der Vorlagen) „Es fehlt ein Modell, an dem man sich ausrichten kann, jeder wurschtelt für sich, jeder nimmt andere Methoden.“
30	19:11	<b>3. Hauptkategorie: PSYCHOLOGISCHE UND KULTURELLE BARRIEREN</b>
11	7:4	<b>3.1 Wissensbarriere: Psychologisch-mentale Widerstände</b>
4	3:1 !	<u>3.1a Betriebsblindheit</u> „Der Kollege fand das alles noch normal, sah keinen Grund einzugreifen. Und dann entgleiste alles.“ „Wir waren zu unflexibel. Bei ungewöhnlichen Anfragen sagte man schnell: Geht nicht. Oder: Haben wir doch schon immer so gemacht, klappt doch gut.“ „Wir merkten erst zu spät, dass wir ganz andere Infos noch gebraucht hätten.“
3	2:1	<u>3.1b Not-invented-here-Syndrom</u> „Wenn ich tolles neues Wissen habe und es an einen anderen Bereich geben will – vergiss es. Der will es nicht haben.“
4	2:2	<u>3.1c Wissen ist Macht</u> „Ha, Kundenwissen in eine Datenbank einpflegen...das macht kein

		Vertriebler gerne. Da wäre er ja dumm.“
11	6:5	<b>3.2 Wissensbarriere: Mangelnde Aufmerksamkeit, mangelnde Motivation für Wissensmanagement</b>
6	3:3	<u>3.2a Bei den Kollegen:</u> mangelnde Bereitschaft, Zeit und Aufwand in guten Umgang mit Wissen zu investieren (z. B. zum Befüllen eines FAQ-Katalogs im Intranet; zum Feedbackgeben an andere; zum Austausch mit anderen Abteilungen; zum Lesen vorhandener Dokumente) „Der Zugriff auf das Hamburg-Laufwerk hätte erst beantragt werden müssen. Das war mir aber zu aufwändig.“
5	3:2	<u>3.2b Bei den Führungskräften:</u> keinen Sinn für Unterstützung / Anreiz zu WM; nehmen schlechte Nachrichten von unten nicht ernst; geben keinen offiziellen Auftrag für Wissensmanagement. Beispiel: „Es darf nicht wirken wie: Hey, da hat sich jetzt ein Praktikant etwas Neues ausgedacht. Wo jeder bei sich denkt: Muss ich da jetzt unbedingt mitmachen? Sondern sieht: Okay, das ist eine offizielle Sache, das ist wirklich von oben gewollt. Dann mache ich da auch mit.“ „Ich sagte ihm [dem Vorgesetzten], wie chaotisch alles läuft, aber da gab es keine Management-Attention. Es gab keinen Eingriff, keine Klärung, und das Projekt trudelte bergab.“
8	6:2	<b>3.3 Wissensbarriere: Missverstehen</b>
3	3:0 !	<u>3.3a Ungleiches inhaltliches Ausgangsverständnis</u> (von Vertrag, Ausschreibung, Software-Anforderungen, Zeitfenster)
3	2:1	<u>3.3b Unterschiedliches Wording</u> (begründet vor allem in unterschiedlichen Regions- und Funktionszugehörigkeiten) Beispiel: „Zwei Kollegen von zwei verschiedenen Standorten sagen dasselbe, meinen aber Unterschiedliches.“
2	1:1	<u>3.3c Ungleiches Wissensniveau</u> (Experte – Novize)
15	10:5	<b>4. Hauptkategorie: RAHMENBEDINGUNGEN</b>
6	4:2	<b>4.1 Wissensbarriere: Tools</b>
3	2:1	<u>4.1a Tool-Inhalte unzureichend</u> (Reporting-Tool enthält nicht die relevanten Inhalte, veraltet; Datenbank über Projekte in anderen Geschäftsstellen unvollständig)
3	2:1	<u>4.1b Tools werden nicht genutzt</u> (vorhandene Datenbank wurde gar nicht erst versucht; Tool-Fülle für neue MA verwirrend) „Ich schaue doch nicht in die Skill-Datenbank. Wir sind ein Netzwerk-Unternehmen, mit einem Anruf bekomme ich mehr raus.“
5	3:2	<b>4.2 Wissensbarriere: Zeitliche Ressourcen</b>
5	3:2	<u>4.2 Zu wenig Zeit für hochwertiges Arbeiten</u> (um sich einzuarbeiten, um erforderliche Info-Sender anzupapfen, Konzept gründlich zu erstellen, um Qualitätssicherung zu betreiben, um Hauptproblem der Situation zu analysieren, statt sofort operativ loszulegen)
4	3:1	<b>4.3 Wissensbarriere: Regionale Verstreutheit der Wissensaustausch-Partner</b>
4	3:1 !	<u>4.3 Emotionale Grundlage für vertrauensvollen Wissens-Austausch fehlt</u> , da man sich nicht kennt (informelles Wissen wird nicht ausgetauscht, Reziprozitäts-Norm gilt nicht standortübergreifend, spontane Meetings nicht möglich); unterschiedliches Wording an verschiedenen Standorten
6	4:2	<b>5. Hauptkategorie: REST</b>
3	2:1	<b>5.1 Wissensbarriere: Überflutung mit Infos und Anfragen</b>
3	2:1	<u>5.1 Unsystematische Info-Überflutung</u> (Zu viele Infos zu sichten, z. B. Massenmails, da tatsächlicher Interessenten-Kreis unklar)
3	2:1	<b>5.2 Wissensbarriere: Qualität des Wissens</b>
1	1:0	<u>5.2a Unverständlichkeit für Dritte</u> , Detailtiefe (Dokumente zu komplex und detailliert, nicht nachvollziehbar für andere)
2	1:1	<u>5.2b Veraltetes Wissen</u> (Daten / Dokumente / Verfahrensvorschriften sind nicht gepflegt)
96	63:33	<b>(Gesamtsumme)</b>

(Legende: siehe nächste Seite)

Legende:

\* = Verhältnis der Nennungen in misslungenen Arbeitssituationen versus in erfolgreichen Arbeitssituationen

! = Nennung in misslungener Situation *um mindestens 2* häufiger als in erfolgreicher Situation, also erwartungsgemäß → relevante Wissensbarriere

☒ = Nennung in erfolgreicher Situation häufiger als in misslungener Situation → erwartungswidrig

### *Ergebnis Wissenserfolgsfaktoren*

Und wie sieht es – nach dieser ausführlichen Auflistung von Wissensbarrieren – mit Erfolgsfaktoren für den Umgang mit Wissen aus? Die Wissenserfolgsfaktoren korrespondieren weitgehend mit den Wissensbarrieren (zum Beispiel: Wissensbarriere „mangelndes transaktives Wissen“ – Wissenserfolgsfaktor „gut ausgeprägtes transaktives Wissen“). Doch drei Erfolgsfaktoren existieren unabhängig, haben also in den Interviews *kein* Pendant bei den Wissensbarrieren:

- 1) Sympathie zwischen Wissensträger und -empfänger,
- 2) Ruf / Renommee des Projekt-Initiators,
- 3) positive Austausch-Vorerfahrung mit der Nachbarabteilung.

### **3.2.3 Interpretation**

Ein erster Abgleich mit der Forschungsliteratur zeigt drei Dinge:

- Viele der in den explorativen Experten-Interviews gefundenen Wissensbarrieren, wie zum Beispiel Mangel an transaktivem Wissen (Nr. 1.1), Zeitmangel (Nr. 4.2) und Not-invented-here-Syndrom (Nr. 3.1b) kennt man auch aus der Forschungsliteratur (vgl. Abschnitt 2.2.2 – Vorstellung einiger Wissensbarrieren, 2.2.4 – Empirie zur Auftrittshäufigkeit).
- Manche aus der Forschungsliteratur bekannte Wissensbarrieren wurden nicht gefunden: Es gibt keinen Hinweis auf Überbürokratisierung, mangelnde Selbstwirksamkeitserwartungen oder steile Hierarchien (vgl. Abschnitt 2.2.2). Dies mag an Phänomenen sozialer Erwünschtheit und den Grenzen der Interview-Methode liegen, wirkt jedoch durchaus glaubwürdig vor dem Hintergrund eines IT-Unternehmens, in dem sich – die Vorstände eingeschlossen – jeder duzt, die Hierarchien flach gehalten sind (3 Ebenen), Mitarbeiter – wenn Not am Mann ist – unbürokratisch auch abteilungsübergreifend arbeiten und ein überaus offenes Gesprächs- und auch Streitklima herrscht.
- Andere gefundene Wissensbarrieren spiegeln Unternehmens- und Abteilungsspezifika wider: etwa das regional verstreut sitzende Team (Nr. 4.3) und eine ge-

wisse traditionelle Abneigung gegen Verregelung und Standardisierung<sup>24</sup> (Nr. 2.), was zu teilweise chaotischen Zuständen führt. Gleichzeitig muss man manche Wissensbarrieren vor dem Hintergrund reflektieren, dass die Abteilung recht neu gegründet war. Insofern nimmt beispielsweise das Thema „Mangel an transaktivem Wissen“ und „mangelnde Standardisierung“ wohl einen größeren Raum ein als bei einer alteingesessenen Abteilung.

### *Interpretation - Auftretenshäufigkeit absolut*

Mit Blick auf die erste Spalte von Tabelle 7 lässt sich sagen, dass die Hauptkategorie „Entscheidendes Wissen fehlt“ am stärksten abschneidet (31 Nennungen), dicht gefolgt von der Hauptkategorie „psychologisch-kulturelle Barrieren“ (30). Da die Hauptkategorien nur sehr grobkörnig sind, lohnt ein Blick auf die konkreten Wissensbarrieren. Dies sind die am häufigsten genannten Wissensbarrieren:

- 1) mangelnde Standardisierung / mangelnde Absprache (Nr. 2.1; 14 Nennungen),
- 2) transaktives Wissen fehlt (Nr. 1.1; 12 Nennungen),
- 3) psychologisch-mentale Widerstände (Nr. 3.1; 11 Nennungen) und – gleichauf – mangelnde Aufmerksamkeit / mangelnde Motivation (Nr. 3.2; 11 Nennungen)

Schaut man nun noch detaillierter, nämlich auf die Wissensbarrieren-Varianten, so sind dies die häufigsten Vertreter:

- 1) mangelnde Standardisierung der Prozesse zum Wissensaustausch (Nr. 2.1a; 9 Nennungen)
- 2) Ansprechpartner / Experten unklar (Nr. 1.1a; 7 Nennungen)
- 3) mangelnde Bereitschaft, Zeit und Aufwand in guten Umgang mit Wissen zu investieren bei den Kollegen (Nr. 3.2a; 6 Nennungen)

### *Interpretation – Auftretenshäufigkeit relativ zu gelungenen vs. misslungenen Arbeitssituationen*

Zusammenfassend lässt sich sagen: Zwei Drittel der Wissensbarrieren-Nennungen entstammen misslungenen Arbeitssituationen. Ein Drittel jedoch – ähnlich wie in der explorativen Studie von Scholl (2004) – wurde im Kontext von gelungenen Arbeitssituationen genannt. Wie bereits erläutert, erklärt sich diese recht hohe Zahl an Wissensbarrieren-Nennungen in

---

<sup>24</sup> Dazu ein Interviewter: „Was sollen Regeln bringen? Nein, das sollen andere machen, wir hier nicht. Hier kann jeder in einem gewissen Rahmen machen, was... was er will, das Unternehmen auf seine Weise voran-bringen. Das war schon immer so. Ja.“ Die Abneigung gegen Standardisierung resultiert noch aus der Zeit, als das Unternehmen in die fünf regionalen, weitgehend unabhängige „Fürstentümer“ der fünf Unternehmensgründer aufgeteilt war.

gelungenen Projekten zum einen darüber, dass eine gewisse Anzahl an Wissensbarrieren kompensiert werden kann und sich erst bei Massierungen und Verfestigungen (Scholl, 2004) schädlich auswirkt. Zum anderen mag dies auch ein „hausgemachtes“ Problem sein, das mit der Instruktion zum Abruf der gelungenen Situation zusammenhängt: Die Probanden wurden aufgefordert, knifflige, aber doch erfolgreiche Projekte, auf die sie hinterher stolz waren, zu nennen. Einen besonderen Stolz fühlt man im Allgemeinen bei Dingen, die zwischenzeitlich besonders kompliziert waren oder die man gar schon verloren glaubte, aber letztlich retten konnte. Insofern lud die Instruktion ein, selbst in der „positiven Instruktion“ schwierige Projekte mit vermutlich erhöhter Wissensbarrieren-Frequenz zu nennen.<sup>25</sup>

Natürlich können hier auf Grund der geringen Fallzahlen nur unter vorsichtiger Auslegung Trends herausgelesen werden. Folgende Wissensbarrieren-Varianten waren in misslungenen Arbeitssituationen häufiger – das heißt hier mit mindestens zwei Nennungen Differenz – anzutreffen als in erfolgreichen Arbeitssituationen (vgl. Tab. 8):

**Tabelle 8: Barrieren, die um mindestens zwei Nennungen häufiger in misslungenen Arbeitssituationen als in gelungenen genannt wurden**

Nr.	Wissensbarrieren-Variante	Verhältnis*	Übergeordnete Wissensbarriere
1.1a	Unklare Ansprechpartner und Experten	6:1	1.1 Transaktives Wissen fehlt
1.4a	Schleifende Übergabeprozesse	2:0	1.4 Wissensverlust
1.4b	Unklare Speichervorgaben	2:0	
2.1a	Mangelnde Standardisierung der Wissensprozesse	7:2	2.1 Mangelnde Standardisierung / Mangelnde Absprachen
2.1b	Zu wenig Absprachen im Team	2:0	
3.1a	Betriebsblindheit	3:1	3.1 Psychologisch-mentale Widerstände
3.3a	Ungleiches inhaltliches Ausgangsverständnis	3:0	3.3 Missverstehen
4.3	Fehlende emotionale Grundlage für Austausch wegen regional verstreut sitzendem Team	3:1	4.3 Regionale Verstreutheit

\* = Verhältnis der Nennungen in misslungenen Arbeitssituationen versus in erfolgreichen Arbeitssituationen.

Jedoch gibt es auch zwei *Ausnahmen*, in denen Wissensbarrieren-Varianten im Kontext von gelungenen Arbeitssituationen häufiger genannt wurden als im Kontext von misslungenen (1.1b mangelndes Wissen über Arbeitsweisen und Vorgehen von Kollegen; 1.2c ganzheitlicher Blick fehlt). Dafür kann man Erklärungsansätze finden<sup>26</sup>, doch der Fokus dieser Arbeit liegt auf der Identifikation relevanter, d. h. schädigender Wissensbarrieren.

<sup>25</sup> Eine glücklicher formulierte Instruktion hätte vielleicht nach erfolgreichen „Bilderbuch-Projekten“ o. ä. fragen sollen.

<sup>26</sup> Erklärungsansatz für Verhältnisumkehrung in 1.1b (mangelndes Wissen über Arbeitsweisen und Vorgehen von Kollegen; Verhältnis 1:4): Die Unklarheit über Arbeitsweise und Vorgehen von Kollegen des eigenen und anderer Bereiche stimuliert zur Kommunikation, wodurch der Informationstransfer insgesamt angeregt wird und

### *Fazit*

Die Ergebnisse der Experten-Interviews zeigen einen umfangreichen Stamm von Wissensbarrieren auf, der zudem induktiv von Betroffenen und nicht deduktiv auf Grund von zuweilen praxisfern anmutenden Modellen und Theorien erschlossen wurde. Insbesondere diejenigen Barrieren, die in misslungenen Situationen öfter auftraten als in gelungenen, sollten Eingang in den Fragebogen finden – es sollten also Items konstruiert werden, die Mängel im Hinblick auf Übergabeprozesse, Speichervorgaben, Standards, Absprachen, Wissen über Ansprechpartner und offenes Denken (Betriebsblindheit) abbilden können. Nicht vergessen darf man, dass dies dennoch die Barrieren eines einzigen Unternehmens sind. Die Wissensbarriere mangelnde Standardisierung wird ein Unternehmen der „Old Economy“ in der Regel eher von der anderen Seite her kennen, nämlich als zu viel Standardisierung. Ebenso werden nicht alle Unternehmen mit den Tücken eines regional verstreut sitzenden Teams kämpfen. Für den Fragebogen war es daher wichtig, nicht nur auf die Ergebnisse der explorativen Interviews als alleinige Quellen von Items zu vertrauen.

### *Item-Nomenklatur, die im Folgenden verwendet wird*

In den kommenden Abschnitten werden die Entwicklungsstufen des Fragebogens vorgestellt. Da sich die Anzahl und Reihenfolge der Items auf Grund des steten Fragebogen-Umbaus von Version zu Version änderte, verändert sich auch der Name eines Items über die verschiedenen Versionen. Um die Übersicht zu wahren, sei folgende Systematik in der Item-Benennung vorgestellt (vgl. auch Tab. 9):

Erste Erhebung (mit Fragebogen-Version I)	→ Itemname beginnt mit „I.“
Zweite Erhebung (mit Fragebogen-Version II)	→ Itemname beginnt mit „II.“
Dritte Erhebung (mit Fragebogen-Version III)	→ Itemname beginnt mit „III.“

Beispiel: Das Item I.1.2a wurde also in Fragebogen-Version I verwendet („I.“). Die anschließend folgende arabische Ziffer („1“) zeigt an, welchem Fragebogen-Abschnitt und somit welchem Baustein des Probst-Zyklus<sup>9</sup> das Item zugeordnet wurde („1“, also Wissensidentifikati-

---

andere Wissensbarrieren dadurch abgewendet werden konnten. Allein die Bewusstheit des Betroffenen für dieses Manko spricht für ein gewisses Maß an Reflexion, Wahrnehmung des anderen und offenem, analytischen Blick, der der Arbeitssituation insgesamt eher zu Gute kam. Da umgekehrt die unklaren Ansprechpartner ganz klar in misslungenen Situationen öfter einen Stolperstein bildeten als in den erfolgreichen, zeichnet sich hier vielleicht auch ein Split im transaktiven Wissen ab.

Erklärungsansatz für Verhältnisumkehrung 1.2c (ganzheitlicher Blick fehlt; Verhältnis 1:2): Klagen darüber, dass ein ganzheitlicher Blick über den eigenen Tellerrand hinaus fehlt, sprechen für einen kritischen Beobachter, der seine Scheuklappen abgelegt hat und mit seinem umsichtigen Handeln seinem Projekt möglicherweise noch ganz andere Tiefschläge erspart hat. Auf Grund der geringen Differenz ist diese Wissensbarrieren-Variante fast vernachlässigenswert.

on und -erwerb). In seltenen Fällen hat sich auch diese Zuordnung im Laufe der Fragebogenentwicklung verändert. Die zweite arabische Ziffer („2“) zählt die Items eines Fragebogenabschnitts schlicht durch. Der abschließende kleine Buchstabe („a“) signalisiert, dass hier mehrere Items zum selben Frageblock gehören.

**Tabelle 9: Beispiel für die Wandlung einer Item-Zählung**

<b>Beispiel-Item „Wie häufig kommt es vor, dass ein Problem anfangs gar nicht als Problem erkannt wird?“</b>		
Name in der ersten Erhebung (Fragebogen-Version I):	Name in der zweiten Erhebung (Fragebogen-Version II):	Name in der dritten Erhebung (Fragebogen-Version III):
<p style="text-align: center;">\</p> <p>(=Item war noch nicht vorhanden)</p>	<p>→ <b>II.3.5</b></p>	<p>→ <b>III.4.3</b></p>



### 3.3 Version I WiBa-Fragebogen

In diesem Abschnitt werden – bezogen auf die erste Fragebogen-Version – die Fragebogen-Entwicklung und die Durchführung der Erhebung geschildert. Als Ergebnis werden die Skalen der Version I vorgestellt. Hierbei werden Aussagen zur internen Konsistenz und zu deskriptiven Kennzahlen gemacht, schließlich wird die Validität der Skalen geprüft und diskutiert.

#### 3.3.1 Entwicklung und Durchführung

##### *Vorversionen*

Die Fragebogen-Version I ist das Produkt verschiedener Feedbackschleifen, die zu den insgesamt sechs Vorläufer-Versionen<sup>27</sup> eingeholt wurden: Nach und nach wurde die Meinung von drei Mitarbeitern der betroffenen Abteilung, dem Abteilungsleiter, einem Mitarbeiter aus einer anderen Abteilung (zwecks Außensicht) und drei wissenschaftlichen Wissensmanagement-Experten eingeholt, welche die Vorversionen probenhalber ausfüllten. Das Feedback bezog sich meist auf die Länge des Fragebogens (eine Ausfüllzeit von mehr als 30 Minuten wurde als zu lang empfunden) oder auf einzelne Fragen, die als unverständlich oder zu komplex empfunden wurden. Daraufhin wurde der Fragebogen immer wieder überarbeitet und gekürzt, bis die Version I entstand.

##### *Herkunft und Formulierungsmerkmale der Items*

Die Items der ersten Fragebogen-Version speisen sich aus drei *Quellen*: Erstens wurden sie aus den explorativen Interviews hergeleitet (56 % - 52 der 93 Items), zweitens auch aus der Forschungsliteratur (38 % - 35 Items). Da Wissenschaft inkrementell und kumulativ voranschreitet und es Ressourcen spart, an Bewährtem anzuknüpfen (wider dem Not-invented-here-Syndrom), wurden drittens einige Items aus bereits existierenden Fragebögen (6 % - 6 Items; aus Gierschner, 1991, und aus Meyer, 2003 / Meyer & Scholl, 2005)<sup>28</sup> ergänzt und werden entsprechend zitiert. Bei der Formulierung der Items wurden die Regeln für den sprachlichen Aufbau von Items nach Lienert und Raatz (1998, S. 52; zudem auch Bühner, 2004, S. 62) berücksichtigt. Gleichwohl benutzt der Fragebogen eine Sprache, die typisch für das befragte Unternehmen ist (Du-Anrede, Anglizismen, Akademiker-Begriffe).

---

<sup>27</sup> finden in dieser Arbeit keine nähere Beachtung

<sup>28</sup> Die Items I.3.2a,b,c,d,e entstammen dem „Fragebogen zu Innovationsprozessen“ von Gierschner (1991), das Item I.3.6e lehnt sich in seiner Formulierung an eine Frage im Fragebogen zu Nutzungsbarrieren von IT-basierten Wissensmanagementsystemen von Meyer (2003) / Meyer & Scholl (2005) an.

### *Struktur des Fragebogens*

Die Bausteine des Wissensmanagements, die als Heuristik zur Generierung und Strukturierung der Items dienten und an denen sich der Fragebogen – leicht abgeändert – in seinen Abschnitten anlehnt, wurden bereits erläutert (vgl. Abschnitt 2.3 – Prozessmodell Bausteine des Wissensmanagements).

### *Skalierung*

Drei Aspekte sind für eine Skalierung besonders wichtig:

- 1) Ziel: Eine Antwortskala soll eine quantitative Beschreibung des Ausprägungsgrades von Merkmalen bzw. Sachverhalten erbringen (Rohrman, 1978). Sie soll für die Zielgruppe verständlich sein, hinreichend differenzieren und zur Sicherung des Skalenniveaus annähernd äquidistant messen.
- 2) Stufenanzahl: Die Zahl der Stufen – üblicherweise zwischen 3 und 11 – muss einerseits auf das Differenzierungsvermögen des Befragten und andererseits auf den Differenzierungsbedarf des Forschers abgestimmt sein und stellt insofern immer einen Kompromiss dar. Die Beantwortung der Fragen im vorliegenden Fragebogen geschieht auf einer siebenstufigen Rating-Skala. Die Stufenanzahl folgt damit einem Ratschlag von Krosnick und Fabrigar (1997), die aufgrund von Untersuchungsergebnissen eine optimale Stufenanzahl von fünf bis sieben Stufen vorschlagen: Bei dieser Anzahl von Stufen scheint die Skala reliabler und valider zu sein als längere oder kürzere Skalen. Das Anbieten einer Mittelkategorie bei ungeradzahligem Antwortskalen ist nicht unumstritten<sup>29</sup> und kann zu Unklarheiten in der Interpretation führen (Handelt es sich um Unentschiedenheit? Oder keine Lust mehr zum weiteren Ausfüllen?). Eine neutrale Mitte ist jedoch Teil der menschlichen Denk- und Wahrnehmungs-Realität; das Erzwingen einer Tendenzaussage, wie es durch geradzahlige Skalen geschieht, kann zu Urteilsverzerrungen führen. Daher wurde hier eine ungeradzahlige Skala verwendet.
- 3) Verankerung: Nach Rohrman (1978) sollen die Skalen sowohl metrischen Intentionen genügen als auch von den Versuchspersonen gut verstanden und gehandhabt werden können (kommunikative Intention). Im vorliegenden Fragebogen wurden da-

---

<sup>29</sup> So befürworten Bortz & Döring (2002) die Verwendung einer geradzahligem Skala, wenn bei den Antwortenden ein starkes Maß an zentraler Tendenz zu erwarten ist (wofür es in dem hier vorliegenden Fall keine konkreten Hinweise gab). Si & Cullen (1998) plädieren auf Grund einer interkulturellen Vergleichsstudie für eine geradzahlige Skala beim Einsatz im asiatischen Raum, da ostasiatische Manager die Endpunkte der Antwortkategorien mehr meiden als ihre westlichen Kollegen und stattdessen neutralere Antworten geben.

her verbale Anker (z. B. nie / selten / eher selten etc.) mit Symbolen (z. B. --- / -- / - etc.) ergänzt. Die Antwort-Kästchen sind in gleich großen Abständen angeordnet, um optisch auf die Wahrnehmung einer äquidistanten Skala hinzuwirken, damit den Intervallskalen-Charakter gestärkt wird. Das Spektrum der verschiedenen Antwortskalen ist in der ersten Fragebogen-Version noch sehr vielfältig: Zur Verwendung kommen verschiedene Häufigkeits-Skalen sowie – je nach Fragestellung – Intensitätsskalen und Zustimmungsskalen. Die verbalen Bezeichnungen wurden soweit möglich und sinnvoll an Rohrmann angelehnt. Die extreme Formulierung der Pole (z. B. immer – nie, gar nicht wichtig – extrem wichtig) soll Decken- und Bodeneffekten vorbeugen und die Streuung erhöhen.

#### *Anschreiben, Instruktion, Einleitung*

Im Anschreiben des Fragebogens wurden Zielsetzung („ein SE-spezifisches Stärken- und Schwächenprofil zum Umgang mit Wissen“) sowie Aufbau des Fragebogens gemäß dem Probst-Zyklus dargestellt. Die Instruktion bittet um ein halbstündiges Zeitfenster zum unge störten Ausfüllen, ermuntert zur spontanen und subjektiven Beantwortung der Fragen und gibt als mentalen Bezug 2-3 Arbeits- oder Projektsituationen der vergangenen sechs Monate vor. Letzteres diene dazu, die Aufmerksamkeit der Befragten auf frische, konkrete Situationen zu lenken, um vagen Allgemein-Antworten vorzubeugen. Inspiriert von Gierschner (1991) wird jeder Abschnitt des Fragebogens eingeleitet durch einen kurzen Text, der Problembewusstsein schaffen und bei der Beantwortung der Fragen sozialer Erwünschtheit entgegenwirken soll. Beispiel Abschnitt 1, Wissens-Identifikation und -Erwerb: „Niemand kann alles wissen, deshalb müssen für die eigene Arbeit meist zusätzliche Informationen eingeholt werden. Um die Identifizierung und Beschaffung von Wissen geht es in diesem Abschnitt.“

#### *Subjektive Messung von Symptomen und Ursachen*

Die in der Theorie einfache Unterscheidung von Ursache und Symptom gestaltet sich in der Praxis schwierig: Oft sind Symptome nicht eindeutig identifizierbar und lassen keinen konsequenten Rückschluss auf ihre Ursachen zu. Symptom und Ursache können sich gegenseitig aufschaukeln, so dass nicht immer klar ist, was zuerst da war. Schüppel bemerkt treffend: „Das bedeutet (...), dass zuweilen lediglich beobachtbare Symptome von Wissens- und Lernbarrieren identifiziert werden können, ohne gleichzeitig Aussagen über deren Ursache parat zu haben. Umgekehrt sind manchmal die Ursachen der Barrieren bekannt, während die einzelnen empirischen Ausprägungen und Folgen der pathologischen Erscheinung ungewiss bleiben bzw. von Fall zu Fall variieren.“ (Schüppel 1996, S. 119). Im Fragebogen wird in der

Mehrzahl nach wahrgenommenen Fakten / Tatsachenbeschreibungen (also nach „Symptomen“ der Wissensbarrieren, z. B. „Wie oft ist Dir nicht klar, wer ein passender Ansprechpartner für Deine Anfrage sein könnte?“) gefragt, teilweise jedoch auch nach Ursachen (also z. B. „Wie oft hast Du folgende Widrigkeiten beim Infoaustausch erlebt? Wir haben uns missverstanden, da wir dieselben Begriffe unterschiedlich verwenden (Wording).“) Bei Ursacheorientierten Fragen muss grundsätzlich Vorsicht walten, da Menschen zwar als „Experten“ ihres Systems viele Zusammenhänge erkennen, sich jedoch gleichzeitig mit ihren impliziten (Kausal-)Theorien auch eklatant irren können. Aussagen über den Umgang mit Wissen in der betroffenen Organisation werden im Fragebogen ersichtlich aus dem ganzheitlichen Zusammenspiel aller Fragen.

Da der Fragebogen Tatsachen aus Sicht der Befragten erhebt, werden keinerlei objektive Daten im klassischen Sinne gemessen – es geht um die Messung subjektiver Wahrnehmungen und Einschätzungen. Damit bietet der Fragebogen, wie alle Einschätzungsinstrumente, eine offene Flanke: Es besteht die Gefahr, dass der Fragebogen nicht in der Lage ist, den real vorhandenen Ist-Zustand des Umgangs mit Wissen in einer Organisation abzubilden. Lehnt man sich jedoch an dem konstruktivistischen Ansatz (z. B. Gergen, 2002; Westmeyer, 1999) an, demgemäß für unser Handeln die subjektive Sicht der Dinge bestimmend ist<sup>30</sup>, dann erfasst der Fragebogen das Wesentliche: Denn objektive Tatsachen, die aber von den Betroffenen nicht entsprechend wahrgenommen und interpretiert werden, können ihre Wirkung schlecht entfalten. Es ist vor allem die Wahrnehmung und Interpretation dieser objektiven Tatsachen, die – neben unbewussten Mechanismen (z. B. selbstwertdienlicher Attribution) – handlungsbestimmend wird.<sup>31</sup> Fehler sind hierbei grundsätzlich vorprogrammiert, da die menschliche Kognition in hohem Maße fehlerbehaftet und Verzerrungen unterworfen ist.<sup>32</sup>

#### *Was nicht abgebildet wird*

Idealerweise sollte ein Instrument zur Erfassung von Wissensbarrieren nach allen denkbaren Wissensbarrieren fragen. Drei Faktoren stehen dem jedoch entgegen:

---

<sup>30</sup> zumal radikale Konstruktivisten eine objektive Existenz von Tatsachen und Wissen gar negieren (vgl. v. Glasersfeld, 1998)

<sup>31</sup> Auch in der Systemischen Beratung gibt es in Form des so genannten narrativen Ansatzes – auf die Spitze getrieben mit der Losung „Nichts ist wahr ohne sein Gegenteil“ – Konzepte, die der subjektiven Erzählung von Geschehnissen den Vorrang vor objektiven Tatsachen geben, da im Endeffekt es diese Erzählungen / Wahrnehmungen sind, die den Klienten blockieren. Jede Geschichte kann man von zwei und noch viel mehr Seiten erzählen.

<sup>32</sup> Das prominenteste Beispiel hierfür ist das menschliche Gedächtnis, das noch im Moment der Wahrnehmung Dinge vor dem Hintergrund der Erwartungen und des Vorwissens des Betrachters interpretiert, einspeichert und später beim Abruf nochmals verzerrt.

- 1) Die Belastbarkeit der Befragten (Zumutbarkeit): Auf Grund der hohen Arbeitsbelastung der Befragten werden Fragebögen mit langer Ausfülldauer in der Regel nicht akzeptiert. Je länger der Fragebogen, desto stärker die Ermüdungserscheinungen (manifestiert in beispielsweise Missing-Zahlen oder einseitigen Antworttendenzen) und desto geringer der Rücklauf. Das Testkuratorium der Föderation Deutscher Psychologenverbände nennt die sogenannte Test-Ökonomie als Neben-Gütekriterium der Testkonstruktion (Amelang & Zielinski, 2002; vgl. auch Lienert & Raatz, 1998): Ein Test gilt unter anderem dann als ökonomisch, wenn er kurze Durchführungszeit beansprucht und wenig Material verbraucht. Mit einer kurzen Durchführungszeit werden zugleich die Neben-Gütekriterien der Zumutbarkeit und Akzeptanz adressiert. Ein weiteres Argument für eine eher kurze Fragebogen-Fassung ist der Fakt, dass die Befragten den Fragebogen parallel zu ihrer täglichen Arbeitsbelastung ausfüllen und daher oft irgendwie „nebenher“<sup>33</sup>. Daher muss zwischen vollständiger Abdeckung des Phänomenbereichs und möglichst kurzer Befragung ein Kompromiss gefunden werden: Die Beantwortungszeit sollte nicht mehr als 30 Minuten betragen (= von den Befragten in Interviews genannte Obergrenze). Indikator für die relevantesten Wissensbarrieren waren die Ergebnisse der explorativen Experten- und Mitarbeiter-Interviews (vgl. Abschnitt 3.2.2 – Ergebnisse) unter Berücksichtigung der bereits dargestellten aktuellen Forschung (vgl. Abschnitt 2.2 – Informationspathologien und Wissensbarrieren).
- 2) Die Schwierigkeit, manche Phänomene via Fragebogen überhaupt adäquat messen zu können (Operationalisierung): Auch Schwierigkeiten in der Operationalisierung schränkten den Item-Kreis auf natürliche Weise ein. Gierschner (1991) bemerkt treffend, dass ein Fragebogen nur die von der Person wahrgenommenen Output-Variablen von psychischen Prozessen und Informationspathologien erfassen kann. Manche Output-Variablen sind jedoch nur schwer für das Individuum zu beobachten oder mehrdeutig. Nicht abgebildet wurden im Fragebogen daher Mechanismen zur kognitiven Dissonanz-Reduktion (vgl. Abschnitt 2.2.2 – Vorstellung einiger Wissensbarrieren) sowie zum Ausmaß an implizitem Wissen (vgl. Abschnitt 2.1.2 – Arten von Wissen).<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> d. h. im Zug, zwischen zwei Telefonaten, in mehreren Anläufen; bei Beratern, die minutengenau auf den Kunden fakturieren, auch oft in der Freizeit

<sup>34</sup> Es wurde erwogen, in einigen Items nach diesen Phänomenen „indirekt“ zu fragen, jedoch wurde keine geeignete Itemformulierung gefunden. Die vorgeschlagenen Items fanden die Befragten in den Vor-Versionen irritierend.

- 3) Besonderheiten der Unternehmenssituation: Es mussten Fragen zur technischen Unterstützung der Wissensbewahrung (z. B. via Datenbank) unberücksichtigt bleiben, da man kurz vor dem Roll-out einer neuen bundesweiten Abteilungs-Datenbank stand und hierzu eine gesonderte Befragung lief (vgl. Düts, 2009). Gleichfalls wurden auch nicht alle Phänomene, die sich aus den explorativen Interviews ergeben haben, erfragt: Der Faktor „geografische Verstreutheit des Teams“ mag grundsätzlich ein eklatanter Belastungsfaktor für den Informationsaustausch sein (wie die explorativen Experteninterviews auch zeigten, vgl. Abschnitt 3.2.2), ist aber zum Glück leicht direkt zu erfragen beim Team bzw. Auftraggeber der Befragung – folglich muss hierauf kein kostbarer Item-Platz verwendet werden. Einige Items zum Thema „Schwierigkeit, abweichende Meinung zu äußern“ mussten komplett weichen, da der Leiter der Abteilung ein Veto gegen sie einlegte.<sup>35</sup>

#### *Stichprobe*

Die Stichprobe bestand aus den 55 Mitarbeitern der Abteilung SE (Stichprobenmerkmale vgl. Abschnitt 3.2.1 – Entwicklung des Interviewleitfadens und Durchführung) sowie aus 26 Mitarbeitern der Abteilung Bid Desk, welche sich um eine kalkulatorische und juristische Qualitätssicherung der Angebote kümmert. Von einer Zufallsstichprobe kann man nicht sprechen: Es handelt sich um zwei Akademiker-Abteilungen, die auf Grund ihres Arbeitsauftrages als interne Dienstleister ein gesteigertes Interesse an Wissensmanagement haben und daher für die Befragung zu gewinnen waren. Das Alter der Befragten betrug im Schnitt 38,6 Jahre, die Dauer der Betriebszugehörigkeit 6,3 Jahre; nur 8,8 % der Befragten waren weiblich. Die Befragung fand im Sommer 2004 statt.

#### *Durchführung*

Der Fragebogen wurde in einer Mail vom Abteilungsleiter angekündigt, die über Zielsetzung und Relevanz informierte, und dann postalisch an die Mitarbeiter versendet. Eine Online-Befragung war zuvor geprüft worden, wurde aber auf Grund der geringen Nutzerfreundlichkeit des Befragungsinstrumentes wieder verworfen. Dem Fragebogen lagen ein Anschreiben, Informationen über den Aufbau des Fragebogens (Probst-Zyklus) und eine kleine Süßigkeit

---

<sup>35</sup> mit der Begründung, dass in der offenen, lebendigen (und so von der Autorin auch erlebten) Streitkultur des Unternehmens die Äußerung abweichender Meinungen eine Selbstverständlichkeit sei und seine Mitarbeiter sich eher verschaukelt fühlen würden, wenn man danach fragte.

bei. Der Rücklauf betrug 83,9 % (68 von 81), was mit Hilfe einer Erinnerungs-Mail und mehrerer nachfassender Telefonanrufe<sup>36</sup> erreicht wurde.

Nachdem nun die Entwicklung der Fragebogen-Version I und Randdaten zur Befragungsdurchführung erörtert wurden, geht es im Folgenden um die Erfüllung der drei Hauptgütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität, zudem werden deskriptive Kennzahlen berichtet.

### 3.3.2 Objektivität

Ein wissenschaftliches Diagnoseinstrument soll objektiv sein, das heißt, dass die resultierenden Ergebnisse nicht auf Grund der Person des Testleiters variieren dürfen (Bühner 2004). Hinsichtlich der Durchführung wurde dieser Forderung Rechnung getragen, indem alle Befragten die gleiche Informations-Mail und die gleichen schriftlichen Instruktionen erhielten. Die Auswertungsobjektivität wird mit Hilfe des angewendeten Statistik-Programms gewahrt. Schwieriger steht es mit der Interpretationsobjektivität (jeder Auswerter soll zur gleichen Beurteilung der Testergebnisse kommen), da es für den Fragebogen natürlich noch keine Eichung und Normierung gibt.

### 3.3.3 Reliabilität

Es gibt verschiedene Wege, die Reliabilität eines Testinstruments zu messen. Vor dem Hintergrund der Überlegung, dass der Fragebogen in homogene Skalen – die jeweils ein Konstrukt messen – zerlegt wird, wurde als Reliabilitätsmessung die interne Konsistenz gewählt. Die interne Konsistenz einer Skala kann rechnerisch mit dem Konsistenz-Koeffizienten Cronbach's alpha ausgedrückt werden. Das Cronbach's alpha einer Skala sollte mindestens .50 betragen für die Interpretation von Gruppenunterschieden (Lienert & Raatz, 1998, S. 14), gilt dann jedoch eher noch als „Forschungsinstrument“. Für die hier angestrebte Instrumentenentwicklung wird ein alpha von mindestens .60 angestrebt. Die Interpretation von individuellen Unterschieden (ab .80 möglich) ist hingegen nicht Ziel des Fragebogens. Auf Ebene der einzelnen Items wird die Trennschärfe betrachtet, die zur eigenen Skala hoch sein soll (mindestens .30) und zu anderen Skalen niedrig.

Eine Skalenkonstruktion stellt immer eine Kompromiss-Suche dar, da bei der Wahl und Zusammenstellung der Items sowohl die inhaltlich-theoretischen als auch die methodischen Aspekte berücksichtigt werden müssen. Letztlich sollte – trotz aller statistischen Betrachtungen

---

<sup>36</sup> Die Anonymität wurde nicht angetastet, da grundsätzlich alle Befragten angerufen wurden („Hast Du schon abgegeben? Wenn nein, benötigst Du noch Unterstützung? Wann wirst Du voraussichtlich abgeben?“)

– die theoretisch-inhaltlich geleitete Zuordnung der Items den Ausschlag für die Zusammenstellung der Skalen geben.

Im Folgenden wird die Skalen-Struktur des ersten Fragebogens vorgestellt, wie sie auf Grund theoretischer Überlegungen (Interviews, Literatur), Faktorenanalysen über Teilmengen von Items (für eine Faktorenanalyse über die Gesamtmenge der Items war das N der Befragten zu gering) und Trennschärfe-Berechnungen am sinnvollsten erschien (vgl. Tab. 10). Die zehn Skalen erstrecken sich teilweise über mehrere Fragebogenabschnitte und damit Phasen des Probst-Zyklus (vgl. Abschnitt 2.3 – Prozessmodell Bausteine des Wissensmanagements). Dies ist nicht verwunderlich, da die gleiche Wissensbarriere mehrere Phasen gleichzeitig behindern kann. Die Items wurden so umgepolt, dass eine hohe Ausprägung in den Antworten *immer* einer hohen Ausprägung der Wissensbarriere entspricht. Nicht alle Skalen „funktionierten“ wie ursprünglich angedacht, sodass die Reliabilität nicht für alle Items erfolgreich überprüft werden konnte.

**Tabelle 10: Überblick über die Skalen der Fragebogen-Version I**

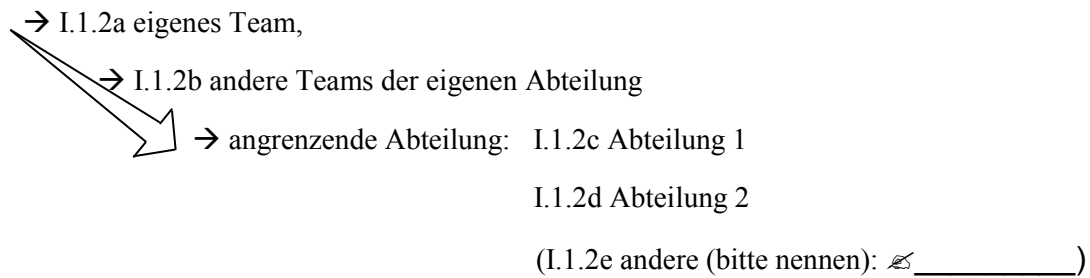
Nr.	<b>Überblick über die Skalen der Fragebogen-Version I</b>	Anzahl Items	Cronbach's alpha der Skala
	<b>Insgesamt 73 Items (+ weitere 20 Items, die sich keiner der unten genannten Skalen zuordnen ließen)</b>		
1.	Transaktives Wissen 1: allgemein	9	.79
2.	Transaktives Wissen 2: offiziell vs. inoffiziell	8	.85
3.	Informationsverlust	5	.66
4.	Standards und Regeln	5	.70
5.	Wissenskooperation	9	.75
6.	Einstellung zu Wissensmanagement	5	.74
7.	Feedback	8	.81
8.	Mangelhafte Darstellung und Missverständnisse	7	.71
9.	Misstrauen und Mikropolitik	10	.85
10.	Verbesserungsbedarf	7	.85

### *I.1 Skala transaktives Wissen 1: allgemein*

Die Items dieser Skala operationalisieren unterschiedliche Aspekte des Konstrukts transaktives Wissen (Brauner, 2001, 2002; Wegner, 1987; vgl. Abschnitt 2.2.2 – Vorstellung einiger Wissensbarrieren) und erreichen eine interne Konsistenz von .79 (vgl. Tabelle 11).

Die Fragen I.1.2a-d fragen nach der Unkenntnis im Hinblick auf Ansprechpartner in immer größer werdenden Bezugsgruppen:





Hinsichtlich der anderen Abteilungen wurden in der Entwicklungsphase zwei für die Arbeit von SE / Bid Desk relevante Nachbarabteilungen identifiziert (Vertrieb und Betrieb) und hier nun vorgegeben. Die offene Frage I.1.2e „andere (bitte nennen): ✎ \_\_\_\_\_“ sollte sicherstellen, dass keine relevante Austausch-Partei übersehen wurde; sie ging *nicht* in die statistische Reliabilitätsanalyse ein.

Die Frage I.1.3 fokussiert die mangelnde Ortstransparenz von Wissen, das im Unternehmen nicht auffindbar ist. I.2.4 schwenkt weg vom Wissensnehmer hin zum Wissensgeber – weiß jemand, der neues Wissen entwickelt hat, für wen dies im Unternehmen interessant sein könnte? I.3.2d entstammt einem Frageblock aus Gierschner (1991; vgl. Abschnitt 2.2.4 – Empirie zur Auftrittshäufigkeit), der diese und die anderen Fragen I.3.2a-c unter der Überschrift „Kommunikationsmängel“ zusammenfasste<sup>37</sup>. I.3.2d erfasst ein mögliches Symptom von gering ausgeprägtem transaktiven Wissen: Wenn man Informationen immer nur über Umwege erhält, dann ist anderen vielleicht nicht bekannt, was für einen Wissensbedarf man hat bzw. man selbst weiß nicht, wen man für Informationen aus erster Hand fragen muss. I.7.3a-b erfasst – in gestufter Form (eigenes Team, eigene Abteilung) – die Kenntnis über die Tätigkeiten (Projekte) anderer.

---

<sup>37</sup> Wie bereits in Abschnitt 2.2.4 erläutert, konnte Gierschner (1991) nachweisen, dass diese Kommunikationsmängel signifikant häufiger bei misslungenen als bei gelungenen Innovationsfällen auftreten. Erreichte dieser Frageblock bei Gierschner einen beachtlichen internen Reliabilitätskoeffizienten von .84, konnte dies in der hier durchgeführten ersten Befragung nicht reproduziert werden (.67) – angesichts der inhaltlichen Heterogenität der Fragen nicht unplausibel. Die Items wurden daher auf andere Skalen aufgeteilt, wo sie bessere Werte erzielten.

**Tabelle 11: Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „transaktives Wissen 1: allgemein“**  
 (-) bedeutet, dass dieses Item für die Berechnungen umgepolt wurde

Nr.	Skala TRANSAKTIVES WISSEN 1: allgemein (alpha: .79) (9 Items)	item total corr.	alpha if item del.
I.1.2a	Wie oft kam es vor, dass du <i>nicht</i> wusstest, wer ein passender Ansprechpartner für deine Anfrage sein könnte? ...in deinem Team	.59	.75
I.1.2b	...in anderen Teams deiner Abteilung	.72	.73
I.1.2c	...in angrenzenden Abteilungen: Vertrieb	.53	.76
I.1.2d	...in angrenzenden Abteilungen: Betrieb	.44	.77
I.1.3	Wie oft kam es vor, dass das Gesuchte zwar ziemlich sicher irgendwo im Unternehmen existierte, aber es einfach nicht auffindbar war?	.40	.78
I.2.4	Manchmal ist der Kreis derer, die vom neu entwickelten Wissen profitieren können, nur teilweise bekannt. Wie genau wusstest du, für wen alles dein neues Wissen interessant war? (-)	.35	.79
I.3.2d	Wie oft, glaubst du, hast du Informationen... ...über Umwege erhalten?	.33	.79
I.7.3a	Ich weiß, was ...die anderen Bereiche meiner Abteilung machen (aktuelle Projekte). (-)	.51	.76
I.7.3b	...andere Abteilungen bei XXX ( <i>Unternehmensname</i> ) machen (aktuelle Projekte). (-)	.44	.77

item total corr. = item total correlation, alpha if item del. = alpha if item deleted

### *I.2 Skala transaktives Wissen 2: offiziell vs. inoffiziell*

Da die Befragten in den explorativen Interviews betont hatten, dass offizielle und inoffizielle (informelle) Ansprechpartner / Wissensträger in ihrem Unternehmen oft stark auseinanderklaffen würden (vgl. Abschnitt 3.2.2 – Ergebnisse), wurde dieser Frageblock konstruiert, der somit einen besonderen Aspekt des Konstrukts „transaktives Wissen“ erfasst. Die Skala erreicht eine interne Konsistenz von beachtlichen .85 (vgl. Tab. 12), was auch mit der homogenen Art, die Fragen zu formulieren, zusammenhängt.

Die Trennschärfe des Items I.7.2a stellt einen Ausreißer nach unten dar, da der gemeinhin empfohlene Wert von mindestens .30 (Bühner, 2004) unterschritten wird. Künftig wird daher – auch beeinflusst von dem Wunsch, das Konstrukt transaktives Wissen in der zweiten Fragebogen-Version generell kürzer zu fassen – das Item I.7.2a (zusammen mit I.7.2b,c,d) nicht weiter fortgeführt.

**Tabelle 12: Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „transaktives Wissen 2: offiziell vs. inoffiziell“**  
 (-) bedeutet, dass dieses Item für die Berechnungen umgepolt wurde

Nr.	Skala TRANSAKTIVES WISSEN 2: offiziell vs. inoffiziell	item total corr.	alpha if item del.
	(alpha: .85) (8 Items)		
I.7.1a	Mir ist klar, wer <i>offiziell</i> (von seiner Rolle her) für welche Themen und Daten zuständig ist ...in meinem Team (-)	.54	.83
I.7.1b	...in anderen Teams meiner Abteilung (-)	.70	.81
I.7.1c	...in angrenzenden Abteilungen: Vertrieb (-)	.68	.81
I.7.1d	...Betrieb (-)	.64	.82
I.7.2a	Mir ist klar, wer auf Grund von Arbeitserfahrung oder Qualifikation zu einem Thema die entscheidenden Informationen hat... ...in meinem Team (-)	.23	.86
I.7.2b	...in anderen Teams meiner Abteilung (-)	.55	.83
I.7.2c	...in angrenzenden Abteilungen: Vertrieb (-)	.72	.81
I.7.2d	...Betrieb (-)	.58	.83

### I.3 Skala Informationsverlust

Ziel dieser Skala ist es, verschiedene Aspekte des Verlorengehens oder gar nicht erst Entstehens von Informationen und Wissen abzudecken; die Skala erreicht eine interne Konsistenz von .66 (vgl. Tab. 13).

Item I.2.5 fragt nach einer wichtigen Rahmenbedingung, die Voraussetzung von Wissensentwicklung ist, nämlich nach dem Vorhandensein von Ressourcen. In Item I.2.6 geht es um die Aufmerksamkeit für den eigenen Bedarf an neuem Wissen: Oft kommt es vor, dass man auf Grund von Betriebsblindheit bei Problemen nicht erwägt, dass neue Erkenntnisse oder Fähigkeiten zur Lösung fehlen und versucht es erstmal auf altbewährte Art. I.3.2e – welches dem bereits vorgestellten Frageblock aus Gierschner (1991; vgl. Abschnitt 2.2.4) entstammt – beschreibt den schlichten Nicht-Erhalt von Informationen. I.5.2a und I.5.2d erfassen zwei gängige Gründe, warum Wissen verloren geht: auf Grund von Unachtsamkeit, das Wissen zu bewahren, und auf Grund von Informationsüberflutung.

**Tabelle 13: Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „Informationsverlust“**

Nr.	Skala <b>INFORMATIONSVENLUST</b>	item total corr.	alpha if item del.
	(alpha: .66) (5 Items)		
I.2.5	Wie oft konntest du das Wissen <i>nicht</i> entwickeln, weil dir die Ressourcen fehlten (Zeit, Geld...)?	.45	.60
I.2.6	Wie oft kam Folgendes vor: Erst <i>nachträglich/rückblickend</i> wurde klar, dass die vorhandenen Informationen (z. B. Management-Summary, Textbausteine, Leistungsscheine) <i>nicht</i> ausreichten und wir ganz neues Wissen gebraucht hätten.	.44	.60
I.3.2e	Wie oft, glaubst du, hast du Informationen... ...gar nicht erhalten?	.41	.62
I.5.2a	Wenn in den letzten 6 Monaten <i>relevante</i> Informationen und Wissen verloren gegangen sind, woran lag das? - Die Information wurde nicht fixiert und ist irgendwann in Vergessenheit geraten.	.45	.60
I.5.2d	- Es sind einfach zu viele Informationen, als dass man alle sichten und die Wichtigen herausuchen und ablegen könnte. Da geht mal was unter.	.36	.65

#### *I.4 Skala Standards und Regeln*

Ziel der Skala ist es, das Vorhandensein von (notwendigen) Systematiken und Regeln rund um den Umgang mit Wissen festzustellen. Dies geschieht zum einen anhand von Fragen zum Übergabeprozess (I.3.3a,b), da Übergaben klassische „Nahtstellen“ des Wissensflusses sind, an denen die Gefahr besteht, dass das Wissen zusammen mit dem Mitarbeiter verschwindet. Zum anderen gibt es Fragen zu Zuständigkeiten in der Projektarbeit (I.3.7) sowie zur Existenz, erfolgreichen Kommunikation und nützlichen Anbindung einer Wissensstrategie im Unternehmen gemäß Probst et al. (2006) (I.6.1, I.6.2). Die Skala erreicht eine interne Konsistenz von .70 (vgl. Tab. 14). Die Items dieser Skala ergaben sich fast zwingend aus den Interviews (vgl. Abschnitt 3.2.2 – Ergebnisse), da im untersuchten Unternehmen eine offen kommunizierte Abneigung gegen Formalismen herrscht, was – neben einer großen Flexibilität – auch eine große Nähe zum Chaos mit sich brachte.

**Tabelle 14: Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „Standards und Regeln“**  
 (-) bedeutet, dass dieses Item für die Berechnungen umgepolt wurde


Nr.	Skala STANDARDS UND REGELN	item total corr.	alpha if item del.
	(alpha: .70) (5 Items)		
I.3.3a	Handover gibt es häufig: Wenn z. B. ein Arbeitspaket für die nächsten Schritte an einen Kollegen übergeben wird. Oder wenn ein Teammitglied sich aus einer Arbeitssituation verabschiedet (wegen Ressourcen-Engpässen, Wechsel...) und seinen Nachfolger einweisen muss. Wie wurden die Handovers, die du erlebt hast, gestaltet? Genauer: - Inwiefern verlief das Handover planvoll und systematisch (z. B. hatten sich die Beteiligten vor dem Übergabe-Gespräch überlegt, was sie an Wissen vorstellen bzw. erfragen wollten)? (-)	.42	.67
I.3.3b	- Inwiefern war das Wissen, das übergeben wurde, dokumentiert? (-)	.43	.67
I.3.7	Wie oft war bei Projektarbeit ausreichend geregelt, wer welchen Input bekommt und wer welchen Output produziert? (-)	.39	.68
I.6.1	Es gibt bei uns eine offizielle Wissensmanagement-Strategie, die mir auch bekannt ist. (-)	.52	.64
I.6.2	Mir ist bekannt, wie diese Strategie an unsere Unternehmens-Ziele gekoppelt ist. (-)	.61	.59

### 1.5 Skala Wissenskoooperation

Wissenskoooperation meint in Anlehnung an Moser (2002) die Bereitschaft und das Ausmaß, mit dem Mitarbeiter ihr Wissen in den Arbeitsprozess einbringen und sich gegenseitig mit ihrem Wissen unterstützen, auch wenn kein direkter und unmittelbarer persönlicher Nutzen ersichtlich ist. Die Skala wurde um den Aspekt der externen Wissensbeschaffung erweitert und erreicht eine interne Konsistenz von .75 (vgl. Tab.15).

Gefragt wird – auch im Sinne einer Gatekeeper-Funktion<sup>38</sup> – nach der Nutzung externer Quellen offizieller und inoffizieller Natur (I.1.1f) sowie nach der Größe des persönlichen Netzwerkes (I.1.4), denn eine Mindestmenge von unterschiedlichen Ansprechpartnern begünstigt eine breite Streuung von Wissen. Gefragt wird außerdem – aus der Geber-Perspektive – nach der freimütigen, aktiven Weitergabe neuen Wissens sowie – nun aus der Empfänger-Perspektive – nach der offenen, nicht Not-invented-here-belasteten Aufnahmen desselben (I.2.2, I.2.3). Schließlich geht es um die Größe des Sende-Radius, auch mit Hinblick auf mögliche Team- und Abteilungsbarrieren (Gierschner, 1991; Stolze, 1976) (I.3.1a-d). Darüber hinaus wurde, quasi als Messung des Gelingens der Wissenskoooperations-Situation „Übergabe“, nach der problemlosen Fortführung der übernommenen Aufgabe gefragt (I.3.3d).

<sup>38</sup> Die Gatekeeper-Funktion – ursprünglich von Kurt Lewin entdeckt – besagt, dass es in einer Einheit (Team, Abteilung, Organisation) Schlüssel-Personen mit einer besonders weitreichenden informellen Vernetzung geben kann, die eine „Torwächter“-Position einnehmen; d.h., dass sie den Informationstransfer in die Einheit hinein befördern (Allen & Cohen, 1969). Sie sind essentiell für die erfolgreiche Informationssuche und -verteilung. Die Addition der Netzwerk-Verbindungen aller Mitglieder der Einheit nennen Hoegl, Parboteeah und Munson (2003) die „team’s networking resources“.

Übrigens enthält der Fragebogen auch das Item I.3.1e, das – analog zu den anderen Items von I.3.1 – fragt: „...an Kollegen aus anderen Abteilungen: andere (bitte nennen)  \_\_\_\_\_“ Diese offene Frage sollte sicherstellen, dass keine relevante Austauschpartei übersehen wurde. Sie ging jedoch nicht in die statistische Reliabilitätsanalyse ein.

**Tabelle 15: Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „Wissenskooperation“**  
(-) bedeutet, dass dieses Item für die Berechnungen umgepolt wurde

Nr.	Skala WISSENSKOOPERATION	item total corr.	alpha if item del.
	(alpha: .75) (9 Items)		
I.1.1f	Ganz allgemein: Wie oft beschaffst du dir Informationen auf folgende Weise? - von Externen (z. B. Hersteller, Freunde, frühere Kollegen) (-)	.37	.74
I.1.4	Oft hat man Ansprechpartner, auf die man besonders häufig zurückgreift. Auf wie viele verschiedene Ansprechpartner verteilt sich der Großteil (80 Prozent) deiner Anfragen? (-)	.46	.72
I.2.2	Wie oft hast du das neu entwickelte Wissen aktiv von dir aus an andere weitergegeben? (-)	.56	.71
I.2.3	Wie oft wurde es offen und mit Interesse aufgenommen? (-)	.40	.73
I.3.1a	Wie oft gibst du Informationen... ...an Kollegen deines Teams? (-)	.45	.72
I.3.1b	...an Kollegen aus anderen Teams deiner Abteilung? (-)	.40	.73
I.3.1c	...an Kollegen aus anderen Abteilungen: Vertrieb ? (-)	.49	.71
I.3.1d	...an Kollegen aus anderen Abteilungen: Betrieb? (-)	.42	.73
I.3.3d	Handover gibt es häufig: Wenn z. B. ein Arbeitspaket für die nächsten Schritte an einen Kollegen übergeben wird. Oder wenn ein Teammitglied sich aus einer Arbeitssituation verabschiedet (wegen Ressourcen-Engpässen, Wechsel...) und seinen Nachfolger einweisen muss. Wie wurden die Handovers, die du erlebt hast, gestaltet? Genauer: - Inwiefern erlaubte die Übergabe eine problemlose Übernahme und Fortführung der Arbeit? (-)	.32	.74

### *I.6 Skala Einstellung zu Wissensmanagement*

Eine wichtige Rahmenbedingung für das Gelingen von Wissensmanagement ist die Einstellung der Beteiligten gegenüber Wissensmanagement. Hieraus wird die Motivation, hierfür Zeit und Energie einzusetzen, gespeist. Zwei Items erfassen die Einstellung, dass Wissensmanagement wichtig sei (I.6.3b,c), zwei Items erfassen verdeckte Ablehnung (um Antworten im Sinne der sozialen Erwünschtheit vorzubeugen) (I.6.3a,e), ein weiteres dagegen offene Ablehnung (I.6.3d). Die Skala erreicht eine interne Konsistenz von .74 (vgl. Tab. 16). Item I.6.3e senkt die interne Konsistenz der Skala etwas (siehe alpha if item deleted) und muss daher für die nächste Fragebogen-Version kritisch überprüft werden.

**Tabelle 16: Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „Einstellung zu Wissensmanagement“**  
 (-) bedeutet, dass dieses Item für die Berechnungen umgepolt wurde

Nr.	Skala EINSTELLUNG ZU WISSENSMANAGEMENT	item total corr.	alpha if item del.
	(alpha: .74) (5 Items)		
I.6.3a	Wissensmanagement in meiner Abteilung finde ich... ... zwar grundsätzlich sinnvoll, aber in Zeiten hohen Kostendrucks zu teuer.	.49	.71
I.6.3b	... notwendig, um eine qualitativ bessere und effizientere Leistung zu erbringen. (-)	.61	.66
I.6.3c	... eine wichtige Zukunftsinvestition. (-)	.59	.67
I.6.3d	... Zeit- und Geldverschwendung.	.64	.68
I.6.3e	... braucht wenig Aufmerksamkeit, da man das doch schon automatisch macht.	.33	.77

### *I.7 Skala Feedback*

Feedbackprozesse sind eine Möglichkeit, dem anderen Informationen darüber, wie er und seine Arbeit wirken, zukommen zu lassen. Solche Rückkopplungen dienen der internen Qualitätssicherung und können Anstoß zur Verbesserung bestehender Zustände sein. Die Skala erreicht eine interne Konsistenz von beachtlichen .81, was mit der immer ähnlichen Formulierung zusammenhängen kann (vgl. Tab. 17). Mit größer werdendem Radius wird erst aus der Perspektive des Feedback-Empfängers, dann aus der Perspektive des Gebers gefragt, ob die Häufigkeit ausreichend gefunden wird (I.3.4a-d, I.3.5a-d).

Übrigens enthält der Fragebogen wieder auch die Items I.3.4e und I.3.5e, die fragen: „...andere (bitte nennen) ✎ \_\_\_\_\_“ Diese offenen Fragen sollten sicherstellen, dass keine relevante Feedback-Partei übersehen wurde. Sie gingen jedoch nicht in die statistische Reliabilitätsanalyse ein.

**Tabelle 17: Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „Feedback“**

Nr.	Skala <b>FEEDBACK</b>	item total corr.	alpha if item del.
	(alpha: .81) (8 Items)		
I.3.4a	Informationen werden auch ausgetauscht im Rahmen von Feedback-Prozessen. Wie oft hättest du dir gewünscht, selbst <i>mehr</i> Feedback zu <i>erhalten</i> ... ...von Kollegen aus deinem Team	.61	.78
I.3.4b	...von Kollegen aus anderen Teams deiner Abteilung	.63	.78
I.3.4c	...von Kollegen aus anderen Abteilungen: Vertrieb	.63	.78
I.3.4d	... Betrieb	.43	.81
I.3.5a	Umgekehrt: Wie oft kam vor, dass du <i>kein</i> Feedback (egal, ob positiv oder negativ) <i>gegeben</i> hast, obwohl du es rückblickend eigentlich besser gefunden hättest? ...an Kollegen deines Team	.45	.80
I.3.5b	...an Kollegen anderer Teams deiner Abteilung	.52	.79
I.3.5c	...an Kollegen anderer Abteilungen: Vertrieb	.43	.81
I.3.5d	... Betrieb	.53	.79

### *I.8 Skala mangelhafte Darstellung und Missverständnisse*

Diese Skala fasst Phänomene der unglücklichen Darstellung von Informationen zusammen sowie Missverständnisse, die unter Umständen daraus resultieren können. Die Skala erreicht eine interne Konsistenz von .71 (vgl. Tab. 18)

Item I.3.2a – eigentlich aus der Gierschner-Skala „Kommunikationsmängel“ (Gierschner, 1991) stammend – fragt nach dem Idealzustand: Wie oft hat es *keine* Informationspathologien bei der Verteilung von Informationen gegeben? I.3.2c hingegen fragt nach dem unvollständigen Erhalt von Informationen. I.3.6a untersucht das Fehlen eines gemeinsamen Sprachcodes (auf Grund von hoher Spezialisierung und Regionalisierung in der untersuchten Abteilung sehr relevant, vgl. auch explorative Experten-Interviews in Abschnitt 3.2.2.). I.3.6b untersucht das Fehlen eines geteilten Arbeitsverständnisses, denn ein kollektiver Bezugsrahmen ist wichtig für einen effizienten Informationsaustausch (Adelsberger et al., 2002). I.3.6c und I.4.1f fragen nach der Verständlichkeit der übermittelten Informationen für Dritte, I.4.1g zudem nach der Folge davon, nämlich dass auf Grund mangelnder Verständlichkeit der Mehrwert der Information nicht ersichtlich ist und sie daher nicht zur Anwendung gelangt.



**Tabelle 18: Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „mangelhafte Darstellung und Missverständnisse“**  
 (-) bedeutet, dass dieses Item für die Berechnungen umgepolt wurde

Nr.	Skala MANGELHAFTE DARSTELLUNG UND MISSVERSTÄNDNISSE (alpha: .71) (7 Items)	item total corr.	alpha if item del.
I.3.2a	Wie oft, glaubst du, hast du Informationen... ...korrekt erhalten? (-)	.31	.70
I.3.2c	...unvollständig erhalten?	.40	.69
I.3.6a	Wie oft hast du folgende (kleine oder größere) Widrigkeiten beim Informationsaustausch erlebt? – Wir haben uns missverstanden, da wir dieselben Begriffe (z. B. „Prozess“, „Betrieb“) unterschiedlich benutzten (Wording).	.34	.70
I.3.6b	– Wir hatten ein unterschiedliches Ausgangsverständnis (vom Vertrag, vom angemessenen Vorgehen, von der Ausschreibung etc.).	.53	.65
I.3.6c	– Die Informationen waren so dargestellt, dass sie schwer zu verstehen waren (z. B. unstrukturiert, lückenhaft etc.)	.62	.63
I.4.1f	Wie oft hast du Folgendes erlebt? Ich habe vorliegende Informationen <i>nicht</i> verwendet,... ...da ich ihren Inhalt nicht genau verstand.	.39	.69
I.4.1g	...da ich keinen Nutzen in ihnen sah.	.39	.69

### I.9 Skala Misstrauen und Mikropolitik

Diese Skala widmet sich dem umfangreichen Feld von misstrauischem Miteinander, Gruppendefekten und Mikropolitik. Eine Faktorenanalyse zeigte, dass eine Zerlegung der Skala in Subskalen trotz ihres Umfangs nicht sinnvoll war. Die Skala erreichte eine interne Konsistenz von .85 (vgl. Tab. 19). Eine Verkleinerung und Profil-Schärfung dieser Skala war folglich auch Ziel der nachfolgenden Fragebogen-Version.

I.3.2b – auch dies ein Item der Gierschner-Skala „Kommunikationsmängel“ – beleuchtet den verzerrten und verfälschten Erhalt von Informationen, was ein Symptom von Mikropolitik (vgl. Abschnitt 2.2.2 – Vorstellung einiger Wissensbarrieren) sein kann. Von geringem Vertrauen in die Kollegen (z. B. Angst vor Trittbrettfahrern, Misstrauen in Informationsgeber, vgl. Abschnitt 2.2.2) und in das organisationale Umfeld (Wissen-ist-Macht-Denken, Not-invented-here-Syndrom, vgl. Abschnitt 2.2.2) zeugen hohe Werte in den Items I.3.6e,f,h, I.4.1e, I.4.1h. Das Item I.3.6e ist dem Fragebogen von Meyer (2003) / Meyer & Scholl (2005) entlehnt. Die Fragen I.3.6d, I.3.6g und I.4.1d beleuchteten Aspekte von Einzel-kämpfertum und Gruppendruck.

**Tabelle 19: Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „Misstrauen und Mikropolitik“**

Nr.	Skala MISSTRAUEN UND MIKROPOLITIK	item total corr.	alpha if item del.
	(alpha: .85) (10 Items)		
I.3.2b	Wie oft, glaubst du, hast du Informationen... ...verzerrt / verfälscht erhalten?	.47	.84
I.3.6d	Wie oft hast du folgende (kleine oder größere) Widrigkeiten beim Informationsaustausch erlebt? – Wir haben die Notwendigkeit für Kommunikation und Wissensaustausch erst später erkannt.	.60	.83
I.3.6e	– Aus Angst vor Trittbrettfahrern gab es Bedenken, selbst erarbeitete Materialien öffentlich zu machen.	.66	.83
I.3.6f	– Aus Angst davor, dass Kollegen diese Materialien falsch verstehen oder falsch verwenden könnten, gab es Bedenken, sie öffentlich zu machen.	.62	.83
I.3.6g	– Die Bereitschaft zum Austausch war nicht so hoch, weil jeder es lieber erst einmal auf eigene Faust probiert hat.	.63	.83
I.3.6h	– Zum Schutz der eigenen Position wurden Informationen nicht preisgegeben.	.51	.84
I.4.1c	Wie oft hast du Folgendes erlebt? Ich habe vorliegende Informationen <i>nicht</i> verwendet,... ...da sie mir verzerrt/verfälscht schienen.	.55	.84
I.4.1d	...da meine Teamkollegen die Anwendung nicht für sinnvoll hielten.	.52	.84
I.4.1e	...da ich ihre Quelle nicht angemessen (vertrauenswürdig, kompetent...) fand.	.61	.83
I.4.1h	...da ich – bei Informationen, die aus anderen Abteilungen stammten – annahm, dass wir SEler diese Informationen besser uns auf zugeschnitten beschaffen oder entwickeln können.	.43	.85

### I.10 Skala Verbesserungsbedarf

Zwei wiederkehrende Fragen stehen am Ende eines jeden Fragebogen-Abschnitts:

1) Quantitativ: Die Frage nach der Relevanz der identifizierten Wissensbarrieren (vgl. Tab. 20)<sup>39</sup> dient der Einschätzung von Leidensdruck und Änderungsmotivation, denn erst bei Mängeln, die von den Betroffenen als wirklich störend empfunden werden, kann man auf engagierte Mitarbeit bei der Abschaffung hoffen. Andernfalls läuft man Gefahr, dass bei den angestoßenen Verbesserungsmaßnahmen, die ohne Leidensdruck lediglich als „nice to have“ betrachtet werden, die Trägheit unterschätzt wird und die Mitarbeiter nicht ausreichend motiviert sind. Zudem ist die Auswertung dieser Fragen ein erster Anhaltspunkt für das Priorisieren der Missstände in nachgeschalteten Feinanalyse-Workshops (vgl. Abschnitt 4.4. – Kommunikation und Vertiefung der Ergebnisse). Die Skala erreichte eine interne Konsistenz von .85. Dies erklärt sich daraus, dass quasi die gleiche Frage immer wieder gestellt wird, lediglich der Bezug variiert.

<sup>39</sup> Alle Abschnitte; Ausnahme: Fragebogen-Abschnitt VII hatte diese Frage nicht, da er zu heterogen dafür war.

**Tabelle 20: Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „Verbesserungsbedarf“**

Nr.	Skala VERBESSERUNGSBEDARF	item total corr.	alpha if item del.
	(alpha: .85) (7 Items)		
I.1.5	Alles in allem: Wie viel lohnenswertes Verbesserungspotential siehst du insgesamt bei der Identifikation / Beschaffung von Wissen in deiner Abteilung?	.59	.83
I.2.7	Alles in allem: Wie viel lohnenswertes Verbesserungspotential siehst du insgesamt bei der Produktion von Wissen in deiner Abteilung?	.69	.82
I.3.8	Wie viel lohnenswertes Verbesserungspotential siehst du insgesamt bei der Wissensverteilung /-austausch in deiner Abteilung?	.66	.82
I.4.2	Wie viel lohnenswertes Verbesserungspotential siehst du bei der realen Nutzung / Anwendung von Wissen in deiner Abteilung?	.70	.82
I.5.3	Wie viel lohnenswertes Verbesserungspotential siehst du insgesamt bei der Wissensbewahrung in deiner Abteilung?	.59	.83
I.6.5a	Wie viel lohnenswertes Verbesserungspotential siehst du insgesamt bei ... den Wissensmanagement-Zielen?	.61	.83
I.6.5b	... bei der Einstellung zu Wissensmanagement	.45	.85

2) Qualitativ: Direkt im Anschluss daran sammelte die Frage „Wo sollen wir deiner Meinung nach ansetzen?“ (I.1.6.V – I.6.6.V) konkrete Verbesserungsvorschläge der Betroffenen ein<sup>40</sup>, was für die spätere Auswahl möglicher Wissensmanagement-Interventionen eine interessante Quelle ist – schließlich dürfen Vorschläge aus den Reihen der Betroffenen auf eine erhöhte Akzeptanz bei der Implementierung hoffen. Da diese offenen Fragen keine systematische quantitative Auswertung erfuhren, wird auf sie hier nicht näher eingegangen.

Damit ist die Vorstellung derjenigen Items aus Fragebogen-Version I, deren Reliabilität mit Hilfe einer Konsistenz-Analyse überprüft werden konnte (insgesamt 73 Items), abgeschlossen.

#### *Items ohne Skalenzugehörigkeit*

Die folgenden 20 Items passten sich *nicht* in ihre vorgesehenen Skalen ein (z. B. da sie von den Befragten nicht wie gedacht verstanden wurden) oder waren zu schwach / singulär, um eine eigene Skala rund um das von ihnen gemessene Konstrukt aufzubauen (vgl. Tab. 21). Das bedeutet: Die Reliabilität ist nicht gegeben oder konnte nicht überprüft werden.

<sup>40</sup> Beispiel-Antworten auf Frage I.1.5 (Antworten von Befragten Nr. 1 - 4):

- „Die Zusammenführung lokaler Netzlaufwerke-Daten müsste noch mehr forciert werden. Allerdings muss dafür wohl auch noch der „Ein-Team“-Gedanke weiter wachsen.“
- „Ablage von Angeboten / Ausschreibungen / Verträgen / Kalkulationen“
- „Feststellen, wer bereits was gemacht hat; Liste mit Ansprechpartnern zu relevanten Themen erstellen; Interessengemeinschaft für Austausch von Infos / Wissen initiieren.“
- „Kommunikation und Austausch fördern mittels informativer Mail, Ansprechpartner publizieren; Wissenstransfer in Spezialthemen anbieten, z. B. [?], Telkos...“

**Tabelle 21: Items ohne Skalenzugehörigkeit**

Nr.	OHNE SKALENZUGEHÖRIGKEIT (20 Items)	Problem
I.1.1a	Ganz allgemein: Wie oft beschaffst du dir Informationen auf folgende Weise? - von Kollegen aus deinem Team (-)	I.1.1a-d Skala Wissensbeschaffung: Trennschärfen teilw. unter .30, Cronbach's alpha unter .60
I.1.1b	- von Kollegen aus anderen Teams deiner Abteilung (-)	
I.1.1c	- von Kollegen aus anderen Abteilungen: ...Vertrieb (-)	
I.1.1d	...Betrieb (-)	
I.1.1g	- aus Wissens-Speichern wie dem Intranet / Internet / Domino.doc / Servern etc. (-)	Fehlen einer Wissensbewahrungs-Skala, da Wissensbewahrung nicht ausreichend abgefragt werden konnte (s. o.); keine Passung zu Skala Wissensbeschaffung
I.2.1	Wie oft kam es vor, dass du im Rahmen deiner Arbeit neues Wissen generiert hast (z. B. improvisiert / eigene Berechnungen angestellt / Neues ausprobiert hast)? (-)	Steht alleine; keine Passung mit anderen Skalen
I.3.3c	Handover gibt es häufig: Wenn z. B. ein Arbeitspaket für die nächsten Schritte an einen Kollegen übergeben wird. Oder wenn ein Teammitglied sich aus einer Arbeitssituation verabschiedet (wegen Ressourcen-Engpässen, Wechsel...) und seinen Nachfolger einweisen muss. Wie wurden die Handovers, die du erlebt hast, gestaltet? Genauer: - Inwiefern stand der Übergebende auch nach dem Handover noch für Rückfragen zur Verfügung? (-)	Spezieller Wunsch des Abteilungsleiters; fügte sich weder in Wissenskooptions-Skala ein noch bildete es mit 3.3a,b,d eine eigenständige Skala
I.4.1a	Wie oft hast du Folgendes erlebt? Ich habe vorliegende Informationen <i>nicht</i> verwendet,... ...da sie veraltet waren (grundsätzlich).	4.1a+b passen zu keiner anderen Skala; sie decken den Aspekt „Timing“ ab, können jedoch zu zweit keine eigene Skala bestreiten
I.4.1b	...da ich sie leider zu spät erhielt. Wenn ich sie früher bekommen hätte, hätte ich sie benutzt.	
I.5.1a	Wie oft legst du gezielt Wissen ab... ...als Papier (z. B. in einem Ordner)?	Ergeben keine reliable Skala „Speichergewohnheiten“ (Cronbach's alpha .04); 5.1a + b fügen sich nirgends anders ein, 5.1c + d würden zur Skala Wissenskooptions passen, diese ist jedoch bereits überaus zahlreich besetzt
I.5.1b	...lokal auf deinem Rechner?	
I.5.1c	...für andere zugänglich auf Servern? (-)	
I.5.1d	...für andere zugänglich im Domino.doc* oder anderen Datenbanken? (-) *Domino.Doc = ein neu verwendetes Datenbanksystem im Unternehmen	
I.5.2b	Wenn in den letzten 6 Monaten <i>relevante</i> Informationen und Wissen verloren gegangen sind, woran lag das? Hardware-Probleme, Software-Probleme oder Viren	5.2b, c und e passten zu keiner anderen Skala. 5.2b steht inhaltlich alleine (technische Defizite). 5.2.c bildete mit 3.3a,b,c,d keine reliable Übergabe-Skala. 5.2e: Wissensbewahrung & Ablage wurde nicht systematisch abgedeckt (s. o.)
I.5.2c	Es lag an einer unzureichenden Übergabe des Arbeitsbereichs bei personellen Wechseln (Handover).	
I.5.2e	Es lag daran, dass einheitliche Ablagestrukturen für Dokumente fehlten.	
I.6.4a	Wie wichtig, glaubst du, wird Wissensmanagement genommen von... ...deinem direkten Vorgesetzten? (-)	6.4a-d sollten die Einstellung des sozialen Umfeldes zu Wissensmanagement einfangen, bilden aber keine reliable Skala; passen auch nicht zur Skala Einstellung (des Befragten). 6.4c zudem sehr wenig Antworten, da nur für Führungskräfte / Projektleiter relevant – nicht auswertbar
I.6.4b	...deinen Kollegen? (-)	
I.6.4c	...deinen Mitarbeitern? (im Falle von Fach- oder Personalverantwortung) (-)	
I.6.4d	...XXX ( <i>Unternehmensname</i> ) allgemein? (-)	

Für die nächste Fragebogenerhebung kommen verschiedene Wege in Betracht, wie man mit diesen „heimatlosen“ Items verfahren kann:

- überprüfen, ob sich das Item in einer neuen, heterogeneren Stichprobe in die ihm zuge dachte Skala einbettet,
- theoriegeleitet eine neue Skalen-Heimat finden,
- umformulieren (da das Item zuvor unverständlich oder mehrdeutig war),
- ähnliche Items hinzu formulieren und neue Skala etablieren (eventuell konnte das latente Merkmal noch nicht hinreichend operationalisiert werden),
- herauslassen
- oder auch – wenn es zu wichtig ist, um es herauszustreichen, aber zu wenig Platz im Fragebogen besteht, damit man um das Item herum eine neue Skala errichten kann – einzeln stehen lassen.

Je nach Art und Wichtigkeit des Items wird für die Konstruktion der Fragebogen-Version II entsprechend verfahren.

#### *Interkorrelation der Skalen*

Die Subskalen eines Tests dürfen nicht stark oder sehr stark miteinander korrelieren, da sonst die thematische Eigenständigkeit der Skalen (bzw. die Güte der Operationalisierung) in Frage steht. Gleichwohl wird hier nicht erwartet, dass die Skalen unabhängig voneinander sind im Sinne einer Null-Korrelation – dies wäre angesichts der Verwobenheit der einzelnen Themenblöcke untereinander eher erstaunlich. Ein Blick auf die Interkorrelationsmatrix (vgl. Anhang B.2) zeigt sehr schwache bis allenfalls mittlere Korrelationen (Gewichtung nach Brosius, 2002)<sup>41</sup>. Die höchste Korrelation weisen, bedingt durch die inhaltliche Überlappung, mit .58 die beiden Skalen transaktives Wissen 1 und 2 untereinander auf. Die Skalen transaktives Wissen 1 und 2 korrelieren ferner mittelstark mit der Skala Informationsverlust und der Skala Wissenskooperation – das ist theoretisch insofern gut nachvollziehbar, als dass ein Mangel an transaktivem Wissen zu Wissensverlust führt und transaktives Wissen einerseits eine Voraussetzung zum Aufbau von Wissenskooperation ist, andererseits die Wissenskooperation umgekehrt den Aufbau von transaktivem Wissen erleichtert.

Irritierend ist, dass die Skala Einstellung zu Wissensmanagement kaum einen gleichgerichteten Zusammenhang mit den anderen Skalen aufweist: Natürlich ist die Einstellung nicht der

---

<sup>41</sup> Brosius (2002) gibt folgende Orientierungshilfen: sehr schwach = .00 - .20; schwach = .20 - .40; mittel = .40 - .60; stark = .60 - .80; sehr stark = .80 - unter 1.00

einzigste Faktor, der das Handeln letztlich bestimmt (Handeln kann beispielsweise auch von der persönlichen Gewohnheit oder der Meinung anderer beeinflusst werden), aber zumindest niedrige positive Korrelationen waren erwartet worden. In der zweiten Fragebogen-Version muss diese Skala kritisch geprüft werden.

### *Fazit Reliabilitätsanalyse und Skaleninterkorrelationen*

Insgesamt kann die Reliabilitätsprüfung für die erste Fragebogen-Version als gelungen gelten. Die Items weisen mit ihren Skalen eine mindestens zufriedenstellende, oft auch gute interne Konsistenz auf, die sich zwischen .66 und .85 bewegt. Da viele Items, die nicht direkt hintereinander im Fragebogen stehen, thematisch zu Skalen zugefasst wurden, kann davon ausgegangen werden, dass der Einfluss von Reihenfolge-Effekten<sup>42</sup> auf die Reliabilität begrenzt ist. Zu bemängeln ist die Größe mancher Skalen (teilweise bis zu 10 Items) sowie die hohe Anzahl von Items, deren Reliabilität auf Grund mangelnder Skalenzugehörigkeit nicht überprüft werden konnte bzw. in Frage steht. Dies sind Felder, die in der nächsten Fragebogen-Version berücksichtigt werden. Für die Interkorrelationen der Skalen gilt: Sie sind ausreichend lose, um die Messung eigenständiger, wenn auch nicht unabhängiger Konstrukte nachzuweisen. Lediglich für die Skala Einstellung zu Wissensmanagement zeigen sich Trends, die skeptisch stimmen.

### **3.3.4 Deskriptive Kennzahlen**

#### *Verteilung und Schiefe*

Nur 14 Items sind gemäß Kolmogorov-Smirnov-Test normalverteilt und erfüllen somit eine der Voraussetzungen für die Anwendung von statistischen Verfahren wie Reliabilitätsanalysen oder Varianzanalysen. Schiefe Verteilungen hängen oft mit Decken- oder Bodeneffekten zusammen, die aus zu leichten oder zu schweren Items resultieren (Bühner, 2004). Vom inhaltlichen Standpunkt her ist eine linksschiefe Verteilung (= umpolungsbedingt geringe Ausprägung einer Wissensbarriere) nicht weiter befremdlich, sondern bei „klinischen / pathologischen“ Fragestellungen<sup>43</sup> üblich – Wissensbarrieren sind *zum Glück nicht* normalverteilt. Zudem kann das Wirken sozialer Erwünschtheit das Antwortverhalten beeinflussen. Tatsächlich weisen 18 Items nach ihrer Umpolung eine deutliche linksschiefe Verteilung auf.

Gleichzeitig gibt es auch einige rechtsschiefe Items. Diese drücken eine sehr stark auftretende Wissensbarriere aus (bzw. – statistisch gesprochen – ein „leichtes“ Item): Besonders proble-

---

<sup>42</sup> im Sinne von Priming oder Trägheit im Antwortstil

<sup>43</sup> Beispiel: Sind Sie oft sehr traurig? – Die meisten würden hier „nein“ angeben.

matisch im befragten Unternehmen sind demnach die Informationsbeschaffung von Externen (I.1.1f), der Feedback-Erhalt von Team-Kollegen (I.3.4a), die Datenablage in Datenbanken (I.5.1d) sowie die Existenz einer Wissensmanagement-Strategie (I.6.1 und I.6.2). In der zweiten Fragebogen-Version werden diese Items – sofern sie fortgeführt werden<sup>44</sup> – weiter beobachtet, da innerhalb einer größeren, heterogeneren Stichprobe die Verteilungen ausgewogener ausfallen können.

Ob die Schiefe der Items – wie oben angedeutet – ein Problem für die statistischen Auswertungsverfahren darstellt, kann mit Hilfe eines Vergleichs überprüft werden: Man rechnet die Korrelationen einmal mit dem Pearson-Korrelationskoeffizienten, einmal mit dem „verteilungsfreien“ Spearman-Koeffizienten, welcher keine Normalverteilung voraussetzt. Wenn kaum Unterschiede bestehen – und das ist wahrscheinlich, denn die meisten statistischen Verfahren sind doch recht robust gegen Verletzungen der Verteilungs-Voraussetzungen – dann zeigt das, dass die Verteilungsverletzung nicht gravierend ist. Dieser Prüfung wurde eine Zufalls-Stichprobe von 20 Items unterzogen. Ergebnis: Die durchschnittliche Differenz zwischen den Korrelationsverfahren betrug .02 und ist somit vernachlässigenswert.

#### *Zweigipflige Verteilungen*

Es ist im Zuge der Verteilungsüberprüfung sinnvoll, auch auf zweigipflige Verteilungen zu achten. Sie können ein Hinweis darauf sein, dass das Item unterschiedlich aufgefasst wurde. Item I.5.1c (Wie oft legst Du Wissen gezielt ab für andere zugänglich auf Servern?) weist eine zweigipflige Verteilung auf: Es gibt einen Gipfel bei drei und einen bei sechs. Andere Untersuchungen im Unternehmen (vgl. Düts, 2009) legen jedoch nahe, dass das Item nicht missverständlich war, sondern tatsächlich hiermit zwei Subpopulationen abgebildet werden: Düts (2009) erfasst mittels eines Fragebogens die Nutzungsgewohnheiten der fast deckungsgleichen Stichprobe in Bezug auf eine kürzlich eingeführte Wissensdatenbank. Bei ihr bildete sich zum einen die Gruppe der passiven Empfänger (stellen nichts ein, wollen aber Dokumente aus der Datenbank ziehen), zum anderen die Gruppe der aktiven Sender / Empfänger (stellen ein und ziehen raus) heraus.

#### *Mittelwert*

Der durchschnittliche Mittelwert aller Items liegt bei 3,56 (vgl. Anhang B.3), also leicht unter dem natürlichen Mittelpunkt der Skala, der sich bei 4 befindet. Die Mittelwerte der Items reichen von 1,38 (Item I.6.3d Wissensmanagement ist Zeit- und Geldverschwendung) bis 5,51 (Item I.6.2 – Kopplung Wissensmanagement-Strategie an Unternehmensziele).

---

<sup>44</sup> I.3.4a und I.5.1d werden – auch aus anderen statistisch-inhaltlichen Gründen – nicht weiter fortgeführt.

### *Standardabweichung*

Bei dieser ersten Erhebung steht zu erwarten, dass die Standardabweichung eher niedrig ausfällt, da die Stichprobe aus nur einem einzigen Unternehmen stammt (Lienert & Raatz, 1998, S. 204). Tatsächlich fällt sie mit durchschnittlich 1,30 (vgl. Anhang B.3) für eine Siebener-Skala gar nicht so gering aus (wird aber in den künftigen Erhebungen noch übertroffen werden). Offenbar haben die Befragten grundsätzlich eher unterschiedliche Erfahrungen mit den beschriebenen Phänomenen gemacht. Dies kann teilweise über die unterschiedlichen Tätigkeiten der Fachgruppen erklärt werden (siehe unten, Validierung nach Fachgruppen).

Die Standardabweichung reicht von 0,77 (I.6.3d Wissensmanagement ist Zeit- und Geldverschwendung – vielleicht ein bisschen zu plakativ gefragt) bis 1,92 (I.5.1c Wie oft legst Du gezielt Wissen ab für andere zugänglich auf Servern? – siehe oben, zu erklären mit der zweigipfligen Verteilung). Alle vier Fragen zu den Speichergewohnheiten (I.5.1a,b,c,d) weisen einen besonders hohen Wert in der Standardabweichung auf; dies kann damit erklärt werden, dass manche Mitarbeiter vor Ort beim Kunden meist offline sind und keinen Zugang zu den Datenbanken und Servern haben, andere Mitarbeiter hingegen im Büro problemlos auf die Speicherressourcen zugreifen können.

### **3.3.5 Validität**

Im Folgenden wird die Validität der Skalen überprüft und erörtert. Zuerst geht es um Fragen der Inhaltsvalidität, dann werden verschiedene Ansätze zur Konstrukt- und Kriteriumsvalidität – unter anderen mit Fachgruppenvergleichen – vorgestellt.

#### *Inhaltsvalidität*

Die Frage ist: Bilden die Fragen eine repräsentative Menge aus dem Universum aller Fragen, die das interessierende Merkmal abbilden? Es ist in der Praxis sehr schwierig zu beurteilen, ob ein Fragebogen eine repräsentative Itemmenge enthält. Im Falle dieses Fragebogens gilt:

- Der Probst-Zyklus hilft, eine relativ breite Betrachtung von Wissensbarrieren vorzunehmen.
- Angesichts der Einbeziehung einer hohen Anzahl von Laien und Experten in den Entwicklungsprozess (Mitarbeiter eines Unternehmens aus einer wissensintensiven Branche, Wissensmanager im Unternehmen, Wissensmanagement-Forscher), die jeweils einen unterschiedlichen Blickwinkel auf das Thema „Wissensbarrieren“ haben, kann man vermuten, dass der wesentliche Phänomenbereich gesichtet wurde, selbst wenn auf Grund von Platzproblemen nicht alle Items Eingang in den Fragebogen fanden.



- Der Fragebogen schließt mit der offenen Frage: „Zum Abschluss: Vermisst Du in diesem Fragebogen Aspekte, die Dir wichtig sind? Möchtest Du noch etwas schreiben?“ Diese Frage dient der Überprüfung, ob alle wichtigen Themen bisher eingefangen wurden und sammelt ggf. vergessene Aspekte ein, um sie für die nächste Fragebogen-Version nutzbar zu machen. Dem gleichen Ziel dient die offene letzte Frage in diversen Frage-Blöcken: „weitere: ✍ \_\_\_\_\_“

#### *Kriteriumsvalidität und Konstruktvalidität<sup>45</sup>*

Es bestand die Idee, die Fragebogenergebnisse mit Produktivitäts-Merkmalen der untersuchten Bereiche oder mit individuellen Zielerreichungsgraden zu korrelieren – leider standen solche Außenkriterien jedoch nicht zur Verfügung. Eine kleine Ausnahme besteht: Von der neuen Muttergesellschaft des Unternehmens war zwischenzeitlich ein Audit („internal audit report“) in Auftrag gegeben worden, das kurze Zeit nach der ersten Fragebogen-Erhebung diverse Prozesse des Tochterunternehmens, auch von der untersuchten Abteilung, auf Effizienz überprüfte. Im Abschlussbericht des Audits wurden explizit die fehlenden Formalismen und auch die schlechten Handover-Prozesse angemahnt:

*Zum Thema fehlende Standards und Formalismen: „Lack of formal amendment and escalation procedure. Audit testing identified a lack of formal procedure, including standardized change request forms, for amendment to contracts or escalation routes for additional work.“*

*Zum Thema mangelhafte Übergaben: “Lack of handover meetings and documentation. For seven out of fifteen contracts the service delivery managers reported that there was no formal handover to them prior to the start of the contract operation. This led to three service delivery managers not having a clear understanding of what the scope of service was. They all had to assess on their own from the contract and discussion with the customers what was expected to them.”*

Die Skala Standards und Regeln spiegelt diese Schwächen wider: Sie erzielte mit 4,64 einen Mittelwert, der deutlich oberhalb des „normalen“ Mittelpunktes der Skala von 4 liegt, und gehört damit zu den zwei Skalen mit den höchsten Werten überhaupt (neben der Skala Verbesserungsbedarf). Auf Ebene der Einzel-Items fällt auf, dass bei den Items zum Übergabeprozess insbesondere 3.3a und 3.3b (Übergabeprozess planvoll und systematisch; Inhalte dokumentiert) hohe Werte erzielten.

---

<sup>45</sup> Es kann im Folgenden nicht immer scharf zwischen Kriteriums- und die Konstruktvalidität differenziert werden, da sich beide Validitätsarten grundsätzlich mit dem Zusammenhang, den die Fragebogenergebnisse mit anderen Phänomenen aufweisen, beschäftigen (wenn auch mit unterschiedlicher Enge des Verwandtheitsgrades zwischen Fragebogen und Phänomen).

Zu einem weiteren Aspekt der Konstruktvalidität ist bereits eine Aussage gemacht worden: Die Konstruktvalidität erfordert u. a., dass die Korrelationen mit divergenten Skalen des gleichen Messinstruments niedrig ausfallen und die Korrelationen mit konvergenten Skalen anderer Messinstrumente hoch ausfallen sollen. Zumindest der erste Teil dieser Forderung konnte bereits oben im Rahmen der Interskalenkorrelationen geprüft und bestätigt werden. Die Analyse der Interskalenkorrelationen hat gezeigt, dass diejenigen Skalen im Fragebogen, die Unterschiedliches messen, nicht übermäßig eng zusammenhängen.

Im Folgenden werden nun zur weiteren Analyse von Konstrukt- und Kriteriumsvalidität Annahmen zu a) allgemeinen empirischen Zusammenhängen sowie zu b) Fachgruppenunterschieden geprüft.

#### **a) Annahmen zu empirischen Zusammenhängen**

##### *Empirischer Zusammenhang Dauer Betriebszugehörigkeit – Skalen transaktives Wissen 1 und 2*

Es wird erwartet, dass die Dauer der Betriebszugehörigkeit mit der Skala transaktives Wissen korreliert: Mitarbeiter, die erst seit kurzem dabei sind, haben weniger Überblick über die Tätigkeiten, Wissensfelder und Wissensbedarfe der Kollegen als langjährige Mitarbeiter. Dies konnte mit einer Korrelationsberechnung (Pearson) nicht bestätigt werden. Eine Erklärung hierfür ist, dass sich transaktives Wissen relativ schnell ausbildet und der Effekt in der Stichprobe angesichts der großen Zahl Mitarbeiter, die „mittellang dabei sind“ (= zwischen 2 und 10 Jahren), verwässert wird. Daher wurde ein Extremgruppenvergleich herangezogen: Mitarbeiter mit einer Betriebszugehörigkeit von kürzer als 2 Jahren (N=6) wurden verglichen mit Mitarbeitern mit einer Betriebszugehörigkeit von mehr als 10 Jahren (N=9). Der Mittelwertvergleich (T-Test für unabhängige Stichproben) zeigt eine deutliche Differenz in die vorhergesagte Richtung (transaktives Wissen 1: 4,04 bei < 2 Jahre; 3,49 bei > 10 Jahre; transaktives Wissen 2: 4,10 bei < 2 Jahre; 3,05 bei > 10 Jahre), jedoch sind diese Differenzen auf Grund der geringen Fallzahl nicht signifikant bzw. marginal signifikant ( $p = .25$  und  $p = .06$ ).

##### *Empirischer Zusammenhang Dauer Betriebszugehörigkeit – Skala Standards und Regeln*

In den explorativen Interviews wurde immer wieder angemerkt, wie „chaotisch“ das Unternehmen sei: „Überleben bei uns? Das heißt: Sich viel selber organisieren, durchfragen, zusammensuchen. Man muss sehr selbstständig sein. Bei uns gibt es nicht viel Struktur und Formales, wir mögen so etwas nicht. Ohne Netzwerk geht man unter.“ Es wird Folgendes

erwartet: Mitarbeiter mit geringer Unternehmenszugehörigkeit haben umpolungsbedingt höhere Werte auf der Skala Standards und Regeln (sehen also mehr Schwierigkeiten) als Mitarbeiter mit hoher Unternehmenszugehörigkeit. Erklärung: Mitarbeiter, die noch nicht lange „an Bord“ sind, haben zum einen noch nicht alle expliziten Standards und Regeln, sofern vorhanden, kennengelernt und durchblickt. Gleichzeitig empfinden sie den Mangel an Standard besonders negativ, da sie sich noch nicht an das Informelle, Chaotische gewöhnt haben und noch nicht über ihr informelles Netzwerk aufgefangen werden. Mitarbeiter, die schon länger im Unternehmen sind, haben dagegen einen besseren Überblick und verfügen zudem über ihre informellen Netzwerke, die ihnen weiterhelfen; sie sehen daher weniger Probleme im Bereich Standards und Regeln. Die Hypothese bestätigt sich (Standards und Regeln: 5,13 bei < 2 Jahre; 4,26 bei > 10 Jahre;  $p = .02$ ).

#### *Empirischer Zusammenhang Dauer Betriebszugehörigkeit – Misstrauen und Mikropolitik*

Mitarbeiter mit geringer Unternehmenszugehörigkeit sind in der Regel auch noch eher junge Mitarbeiter. Sie haben noch wenig Erfahrung mit mikropolitischen Spielchen gemacht und sind daher noch argloser und vertrauensvoller in der Zusammenarbeit. Daher sehen sie auf dem Feld Misstrauen und Mikropolitik weniger Wissensbarrieren als ältere Mitarbeiter, die schon negative Erfahrungen Mikropolitik gesammelt haben und misstrauischer geworden sind. Die Hypothese bestätigt sich (Misstrauen und Mikropolitik: 2,31 bei < 2 Jahre; 3,04 bei > 2 Jahre;  $p = .03$ ).

#### **b) Annahmen zu Fachgruppenunterschieden**

Zur Validierung kann man sich auch auf bestimmte Merkmale der untersuchten Fachgruppen konzentrieren (z. B. Aufgabe, Einbettung, Dauer der Zusammengehörigkeit), die sich in den Fragebogen-Ergebnissen niederschlagen sollten. Angesichts des teilweise sehr kleinen N pro Fachgruppe erfolgt hier vorerst eine Konzentration auf die zwei personenstärksten Fachgruppen: Bid Desk und Consulting. Anschließend werden auch noch punktuell andere Fachgruppen betrachtet.

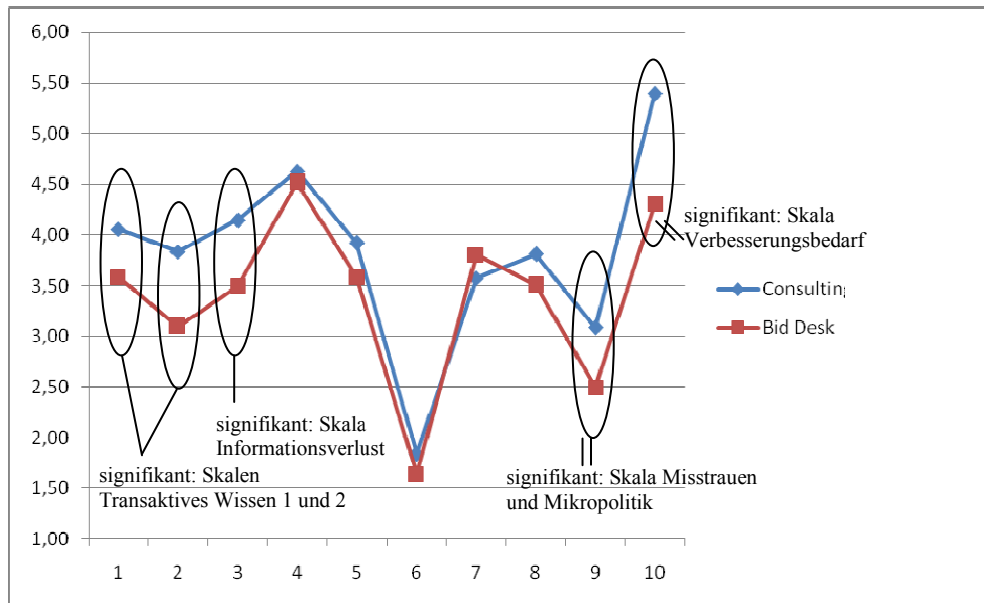
#### *Profilkurven-Vergleich Bid Desk und Consulting*

Die unterschiedliche Arbeitsweise dieser beiden Fachgruppen gepaart mit zwei recht unterschiedlichen Vorgesetzten haben Implikationen für das Vorliegen von Wissensbarrieren. Die Fachgruppe Bid Desk [N=11] hat mehrere Umstrukturierungen unbeschadet überstanden: Wenn auch unter wechselndem Namen, wurde die Abteilung nie auseinander gerissen. Die

Kollegen kennen sich gut und haben auf Grund ihrer wechselnden Zugehörigkeit zu verschiedenen Bereichen ein weites Netzwerk knüpfen können. Bei Ausschreibungen ab einer bestimmten Höhe ist es zwingend vorgeschrieben, Bid Desk zu involvieren, d.h. ohne Freigabe durch Bid Desk darf das Angebot nicht an den Kunden abgegeben werden. Bid Desk prüft die Angebote rechtlich und führt Plausibilitätschecks durch. Die Tätigkeit ist klar gegliedert, wiederholt sich immer wieder und ist eher mit einer Sachbearbeitungs-Tätigkeit zu vergleichen. Der Leiter von Bid Desk hat ein gesteigertes Interesse an Wissensmanagement, was sich u. a. dadurch zeigte, dass er aktiv mit der Autorin das Gespräch suchte und sich an weiterführenden Schritten wie Workshops interessiert zeigte. Die Abteilung *Consulting* [N=15] ist zum Zeitpunkt der Befragung erst vor wenigen Monaten zusammengeführt worden. Die Consultants erbringen prozessbezogene IT-Beratung (z. B. SAP-Projekte) beim Kunden. Die Consulting-Mitarbeiter sind für ihre Auslastung selber verantwortlich; d.h. ihre persönliche Auslastung bestimmt den variablen Anteil ihres Gehalts, was zu einem Klima der Konkurrenz und Missgunst unter den Consultants führt. Immer alleine vor Ort beim Kunden und offline, führt dies zu einer Einzelkämpfermentalität mit geringer Vernetzung. Der Vorgesetzte hält Wissensmanagement für vernachlässigenswert. Die Mitarbeiter zitieren beim Mittagessen den von ihm überlieferten Satz: „Na gut, wenn Du dafür auch noch Zeit hast...“

Insgesamt wird daher angenommen, dass in der Fachgruppe Consulting mehr Wissensbarrieren vorliegen als in der Fachgruppe Bid Desk. Insbesondere auf den Skalen transaktives Wissen 1 und 2, Informationsverlust, Wissenskooperation, Misstrauen und Mikropolitik, mangelhafte Darstellung und Missverständnisse, Feedback und – als Folge all dessen – Verbesserungsbedarf werden messbare Unterschiede erwartet.

Der Vergleich der Profillinien (vgl. Abb. 5) zeigt, dass Bid Desk erwartungsgemäß fast immer unterhalb der Linie von Consulting liegt (also weniger Wissensbarrieren aufweist).



**Abbildung 5: Profilverlauf der Fachgruppen Consulting und Bid Desk über die Skalen des Fragebogens**

Legende: 1=transaktives Wissen 1; 2=transaktives Wissen 2; 3=Informationsverlust, 4=Standards und Regeln, 5=Wissenskooperation, 6=Einstellung zu Wissensmanagement, 7=Feedback, 8=mangelhafte Darstellung und Missverständnisse, 9=Misstrauen und Mikropolitik, 10=Verbesserungsbedarf.

Umkreiste Werte sind auf mindestens 5%-Niveau signifikant; hoher Wert = starke Ausprägung der Wissensbarriere

Die Differenzen sind bei folgenden Skalen statistisch signifikant ( $p \leq 5\%$ ):

- transaktives Wissen 1 (Consulting 4,06; Bid Desk 3,58; Differenz 0,48;  $p = .05$ )
- transaktives Wissen 2 (Consulting 3,83; Bid Desk 3,09; Differenz 0,74;  $p = .03$ )
- Informationsverlust (Consulting 4,14; Bid Desk 3,49; Differenz 0,65;  $p = .01$ )
- Misstrauen und Mikropolitik (Consulting 3,08; Bid Desk 2,50; Differenz 0,58;  $p = .02$ )
- Verbesserungsbedarf (Consulting 5,39; Bid Desk 4,30; Differenz 1,09; hochsignifikant mit  $p = .00$ )

In die erwartete Richtung weisend, jedoch nicht signifikant sind die Unterschiede auf den Skalen Wissenskooperation (Consulting 3,92; Bid Desk 3,59; Differenz 0,33;  $p = .10$ ) und mangelhafte Darstellung und Missverständnisse (Consulting 3,81; Bid Desk 3,51; Differenz 0,30;  $p = .14$ ).

Erwartungswidrig dagegen verhalten sich die Werte der Skalen Feedback und Einstellung zu Wissensmanagement: Bei der Skala Feedback liegt Consulting sogar knapp unter Bid Desk; der Unterschied ist allerdings so gering, dass man beide Fachgruppen als gleichauf betrachten kann (nicht signifikant). Angesichts des isolierten Arbeitens der Consulting-Mitarbeiter war

jedoch erwartet worden, dass sie einen höheren Wert als Bid Desk haben, da sich für sie weniger Gelegenheiten zum Feedback ergeben. Übrigens liegen auch die Mittelwerte der anderen Fachgruppen (nicht abgebildet) auf vergleichbarer Höhe und sehr nah beieinander: Offenbar ist die Skala nicht sehr differenzierungsstark. Bei der Skala Einstellung zu Wissensmanagement liegen Bid Desk und Consulting fast gleichauf, obwohl angesichts der unterschiedlichen Haltungen der Vorgesetzten gegenüber Wissensmanagement erwartet worden war, dass das Bid Desk besser abschneidet. Auch hier liegen die Mittelwerte der anderen Fachgruppen nahe beieinander und bewegen sich zudem insgesamt auf sehr niedrigem Niveau. Dies stellt in Zweifel, ob die Skala überhaupt Unterschiede in der Haltung zum Wissensmanagement messen kann. An dieser Stelle sei auch daran erinnert, dass die Skala Einstellung zu Wissensmanagement in der Interkorrelationsmatrix einen Eigenweg ging, indem sie Null- oder schwache Negativkorrelationen mit den anderen Skalen aufwies.

#### *Punktueßer Vergleich mit Pricing*

Angesichts der geringen Fallzahlen werden statistische Vergleiche bei den anderen Fachgruppen schwieriger. Die Fachgruppe *Pricing* [N=4] ist sehr intensiv in jeder Angebotsphase dabei, da sie die Preiskalkulation erstellt. Die Pricing-Mitarbeiter sind stark nachgefragt, da der Bereich personell noch recht klein ist, gleichzeitig aber niemand an ihm vorbeikommt: Kein anderer Bereich kann die komplexen Excel-Sheets bedienen und Preiskalkulationen für die Angebote erstellen. Um die vielen Preisparameter (Risikofaktoren, Leasing-Modelle, Restwertberechnungen...) einpreisen zu können, muss der Pricing-Bereich die Angebote bis ins letzte Detail verstanden haben, und tauscht sich intensiv mit allen anderen am Angebot beteiligten Bereichen (Service Designer, Implementierer, Vertrieb, Logistik-Zentrum...) aus. Die Arbeitsweise ist stark analytisch und sehr strukturiert. Für den von ihnen benötigten umfangreichen Input haben die Pricing-Mitarbeiter z. B. ein standardisiertes Formblatt entwickelt, das systematisch die benötigten Rahmendaten rund um Kosten und Risikofaktoren abfragt. Auf Grund dieser Eigenheiten wird erwartet, dass der Pricing-Bereich

- über ausgeprägte, klare Standards verfügt (Skala Standards und Regeln) und
- einen guten (also niedrigen) Wert auf der Skala Wissenskooperation hat, da es eine klar definierte Hol- und Bringschuld auf Seiten von Pricing und den anderen Fachgruppen gibt.

Die Fachgruppe Pricing besteht leider nur aus vier Personen. Schon die optische Überprüfung zeigt jedoch: Pricing ist im Vergleich mit allen Fachgruppen die Gruppe mit dem besten Wert in Wissenskooperation (2,93), während die bereits mit ihren Schwierigkeiten vorgestellte

Fachgruppe Consulting hier – wie schon oben berichtet – von allen den schlechtesten Wert hat (3,91). Die Differenz von 0,98 ist hochsignifikant ( $\alpha = .00$ ). Hinsichtlich der Skala Standards und Regeln hat Pricing erwartungsgemäß die wenigsten Wissensbarrieren. Die Differenz wird jedoch nicht signifikant (Pricing: 4,23; Consulting: 4,69;  $\alpha = .32$ ).

#### *Punktuellem Vergleich mit Implementation*

Die Fachgruppe *Implementation* [N=5] steht am Ende der Prozesskette: Wenn das Angebot erfolgreich war, die Ausschreibung also gewonnen wurde, treten die Implementierer auf den Plan und beginnen, beim Kunden die ausgelobten Leistungen zu erbringen. Sie erhalten jedoch vorher meist keine Information über die laufenden Angebote und lesen daher das abgegebene Angebot oft zum ersten Mal beim Kunden. Oft fällt erst dann auf, was alles nicht funktionieren kann, da die Realität beim Kunden anders aussieht als vom Vertrieb angenommen (z. B. die Server haben gar keine Kühlung im Raum, es gibt kein Lager...) und weil die Angebote die tatsächliche Umsetzung oft zu unpräzise, missverständlich und unvollständig beschreiben (z. B. was genau umfasst die Leistung „User Help Desk“?). Die Implementierer müssen damit alle Unzulänglichkeiten des Angebots ausgleichen, sind jedoch chronisch zu knapp einkalkuliert worden und erleben als Frontkämpfer Wut und Druck des Kunden hautnah. Die Implementierer haben wenig Richtlinien oder Konstanten, auf die sie sich verlassen können, und gelten als Improvisationskünstler. Es wird daher erwartet, dass Implementation auf den beiden Skalen Standards und Regeln und mangelhafte Darstellung und Missverständnisse als eine der schlechtesten Fachgruppen abschneidet.

Die Ergebnisse zeigen, dass Implementation auf der Skala explizite Standards und Regeln von allen Fachgruppen den schlechtesten, nämlich höchsten Wert (5,20), hat. Der bereits vorgestellte Bereich Pricing, der ja stets einen sehr strukturierten Input und Output nach klaren Regeln erhält, schneidet am besten ab (4,23). Der Unterschied zwischen Implementation und Pricing wird jedoch trotz seiner augenscheinlichen Deutlichkeit nicht signifikant (Differenz 0,97;  $p = .13$ ), was mit dem geringen N (4 Pricing-Mitarbeiter, 5 Implementation-Mitarbeiter) erklärbar ist. Mangelhafte Darstellung und Missverständnisse: Implementation hat hier den schlechtesten Wert (3,89), Pricing hingegen (zusammen mit Bid Desk) den besten (3,54). Die Differenz wird wiederum nicht signifikant (Differenz 0,35;  $p = .27$ ).

#### *Fazit*

Die Inhaltsvalidität kann als gegeben betrachtet werden. Bei der Konstruktvalidität wurde im Sinne der Forderung, dass die Korrelationen mit divergenten Skalen des gleichen Messinstruments niedrig ausfallen und die Korrelationen mit konvergenten Skalen anderer Messinstrumente hoch ausfallen sollen, zumindest der erste Teil überprüft. Bei der Überprüfung weiterer vorhersagbarer empirischer Zusammenhänge und den Fachgruppen-Vergleichen haben sich folgende Skalen bewährt:

- Transaktives Wissen 1 (statistisch signifikanter Unterschied Bid Desk – Consulting)
- Transaktives Wissen 2 (statistisch signifikanter Unterschied Bid Desk – Consulting)
- Informationsverlust (statistisch signifikanter Unterschied Bid Desk – Consulting)
- Standards und Regeln (konkurrente Validität mit Audit Bericht; statistisch signifikanter Unterschied Mitarbeiter kurze und lange Unternehmenszugehörigkeit)
- Wissenskooperation (statistisch signifikanter Unterschied Pricing – Consulting)
- Misstrauen und Mikropolitik (statistisch signifikanter Unterschied Mitarbeiter kurze und lange Unternehmenszugehörigkeit; statistisch signifikanter Unterschied Bid Desk – Consulting)
- Verbesserungsbedarf (statistisch signifikanter Unterschied Bid Desk – Consulting)

Vorerst nicht bewährt haben sich die Skalen:

- Mangelhafte Darstellung und Missverständnisse
- Feedback
- Einstellung zu Wissensmanagement

Diese drei Skalen sollten für die zweite Version des Fragebogens kritisch hinterfragt werden.



### 3.4 Version II WiBa-Fragebogen

Nachdem im vergangenen Abschnitt die Entwicklung der ersten Fragebogen-Version dargestellt wurde, geht es nun um die zweite Fragebogen-Version. In diesem Abschnitt werden der Umbau des Fragebogens sowie die Durchführung der Erhebung geschildert. Als Ergebnis werden die Skalen der Version II vorgestellt. Hierbei werden wieder Aussagen zur internen Konsistenz und zu deskriptiven Kennzahlen gemacht, schließlich wird die Validität der Skalen geprüft und diskutiert.

#### 3.4.1 Entwicklung und Durchführung

Die Fragebogen-Version II wurde basierend auf der Fragebogen-Version I entwickelt. Dabei wurden die Erkenntnisse aus der Reliabilitäts- und Validitätsanalyse der Fragebogen-Version I ebenso berücksichtigt wie erneutes Feedback von Befragten und Experten. Die Überschneidung zwischen Version I und Version II beträgt 63 %.

*Fortführen, Weglassen und Neuschaffung ganzer Skalen*


- 1) Fortführen von Skalen: Sechs der zehn Skalen aus der ersten Erhebung werden fortgeführt (transaktives Wissen 1, Informationsverlust, Einstellung zu Wissensmanagement, mangelhafte Darstellung und Missverständnisse, Misstrauen und Mikropolitik, Verbesserungsbedarf), einige erhielten dabei einen etwas anderen Zuschnitt.
- 2) Weglassen von Skalen: Die Skalen Wissenskooperation und Standards und Regeln konnten so nicht weitergeführt werden, da ihre Zusammensetzung einer erneuten Reliabilitätsüberprüfung – nun an der heterogeneren Stichprobe der zweiten Erhebung – nicht mehr standhielt. Ihre Items wurden, wo es inhaltlich sinnvoll erschien, in andere, neue Skalen integriert. Die Skala transaktives Wissen 2 der ersten Erhebung wurde auf Grund inhaltlicher Überlegungen gestrichen, da sonst das – wenn auch wichtige – Konstrukt transaktives Wissen überproportional viel Platz eingenommen hätte, ferner hatte eines der Items in der ersten Erhebung eine zu geringe Trennschärfe aufgewiesen. Die hohe Interkorrelation von transaktives Wissen 1 und 2 hatte zudem gezeigt, dass eine gewisse Redundanz vorliegt. Die Skala Feedback aus Erhebung I wurde gleichfalls nicht wieder aufgenommen, da Feedback – wenngleich ein wichtiger Prozess für eine Abteilung – doch eher einen Spezialfall von Wissensteilung darstellt. Darüber hinaus wurden die Fragen

dieser Skala von einigen Befragten missverständlich empfunden („...fachliches oder persönliches Feedback?“) und konnten nicht validiert werden.

- 3) Neuschaffung von Skalen: Der auf Grund dieser Kürzungen frei gewordene Platz im Fragebogen wurde stattdessen für neue Skalen verwendet, die in der ersten Erhebung keinen Platz hatten oder nicht gewollt waren, so zum Beispiel für die neuen Skalen Wissensbewahrung, Kommunikationskultur und Lernklima.

#### *Weglassen und Neuschaffung von Items*

Für das Herauskürzen oder Hinzunehmen von Items gab es folgende Anlässe:

- *Redundanz oder „Nicht-Funktionieren“*: Insbesondere in Skalen, die sehr üppig ausgestattet waren (z. B. mehr als 7 Items pro Skala) wurden einzelne Items nach inhaltlichen (Passung, Redundanz) und statistischen Gesichtspunkten (Reliabilität, Validität) eliminiert. Beispiele: Das Wissensverlust-Item I.5.2e (Wenn in den letzten 6 Monaten relevante Informationen und Wissen verloren gegangen sind, woran lag das? - Es lag daran, dass einheitliche Ablagestrukturen für Dokumente fehlten.), das auf der Liste der „Items ohne Skala“ stand, wurde nicht wieder aufgegriffen, da die Wissensbewahrung und -ablage in der zweiten Version des Fragebogens mit einem eigenen Frageblock systematisch abgedeckt wurde. Das Item I.5.2c (... Es lag an einer unzureichenden Übergabe des Arbeitsbereichs bei personellen Wechseln) wurde ebenfalls nicht übernommen, da das Thema Übergabeprozesse bereits im Frageblock I.3.3a-d beleuchtet wird. Die Itemgruppe I.3.1a-d (Wie oft gibst Du Informationen an...) wurde weggekürzt, da Gierschner (1991) in seiner Untersuchung hatte zeigen können, dass die bloße Häufigkeit von Austausch keinen Unterschied zwischen gelungenen und misslungenen Arbeitssituationen (im Sinne von Innovationsprojekten) ausmachte. Manche Items der Skala Einstellung zu Wissensmanagement wurden umformuliert, da sie sich in der ersten Version differenzierungsschwach zeigten und die Validierung nicht geglückt war.
- *Auswertung offener Fragen in Fragebogen-Version I*: Darüber hinaus gab die Auswertung der offenen Fragen, die den Abschluss vieler Frageblöcke bildeten und damit das induktive Element in der Fragebogenentwicklung fortführten, Anregungen. Beispiel: Bei Frage I.4.1 (Wie oft hast Du Folgendes erlebt? Ich habe vorliegende Informationen nicht verwendet, da ...andere Gründe  \_\_\_\_\_.) nannten die Befragten handschriftlich Hinderungsgründe, die ihrer Meinung nach vom Fragebogen noch nicht abgedeckt

waren. Auf diese Weise entstand Item II.4.1f (...da ihr Anpassen (Format, Stil) an meine aktuelle Arbeit zu aufwändig ist)<sup>46</sup>.

- *Handschriftliche Anmerkungen in Fragebogen-Version I:* An manche Items, die offenbar schwer verständlich oder unscharf in ihrer Formulierung waren, hatten die Befragten in der ersten Erhebung Bemerkungen geschrieben (Beispiele: „Woher soll ich das wissen?“, „Was heißt *bei uns* – im Unternehmen oder in der Abteilung?“, „Was ist eine Wissensmanagement-Strategie?“). Dies indizierte Verbesserungsbedarf und führte entsprechend zu Veränderungen in den Items, etwa wurde der Begriff Wissensmanagement-Strategie erläutert.
- *Fachliteratur:* Neue Items entstanden auch aus dem fortgesetzten Studium der Wissensmanagement-Literatur. Beispiel: Etwa wurde von Kluge (1999) die Bedeutung einer gezielten Auswertung von Lernerfahrungen aufgegriffen (Item II.4.2: Wie häufig werden in Ihrem Team die gesammelten Erfahrungen – Fehler genauso wie Glanzleistungen – gezielt ausgewertet und anderen zugänglich gemacht?). Auch der Hinweis von Herbst (2000) auf die Wichtigkeit einer Fehlerkultur inspirierte zu einem neuen Item (Item II.7.2: Bei uns im Team werden Fehler als Erfahrungsgewinn gesehen).
- *Gezieltes Feedback zur neuen Fragebogen-Version II:* Ehe die zweite Fragebogen-Version zur breiten Anwendung gelangte, wurde sie wieder Mitarbeitern und drei Wissensmanagement-Experten<sup>47</sup> zum Feedback vorgelegt. Auch das führte zu entsprechenden Veränderungen.

#### *Umformulierung von Items*

In der ersten Erhebung sicherte die Maßschneiderung für das befragte IT-Unternehmen eine hohe ökologische Validität, schränkte aber den zukünftigen intendierten Anwendungsbereich des Fragebogens ein. Es kam daher zu zahlreichen kleineren Umformulierungen, um die Items „allgemeinfähig“ und noch verständlicher zu machen. Grundsätzlich wurde der Tenor des Fragebogens verändert – weg vom „Du“ und vom umgangssprachlich-kumpeligen Tonfall, hin zu offizielleren Formulierungen, weg von akademischen Termini oder Anglizismen hin zu allgemein verständlichen Begriffen.

#### 1. Beispiel für Vereinfachung / Kürzung der Formulierung bei der Antwort (vgl. Abb. 6):

---

<sup>46</sup> Handschriftlicher Original-Text des Befragten: „Weil Format, Stil, Vorlage, Gliederung, technische Umsetzung in Word oder Vision aufwändig zu übertragen wäre!“ Dieser Aspekt deckt sich auch mit einer Ermahnung von Book & Gruhn (2003, S. 4): „Für Verwendbarkeit ist auch ein uneinheitliches Format schwierig: Der Benutzer ist in der Regel nicht bereit, mit Daten zu arbeiten, die er erst umständlich vorverarbeiten (z. B. konvertieren) muss.“

<sup>47</sup> von denen zwei die erste Fragebogen-Version noch nicht kannten

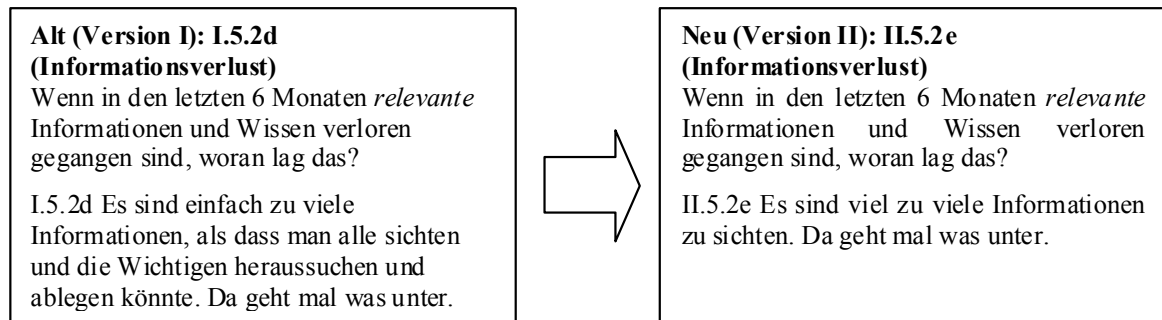


Abbildung 6: Beispiel 1 Veränderung der Item-Formulierung

2. Beispiel für Kürzung, Umformulierung („Handover“ → „Übergabe“), Vereinfachung (Weglassen Klammern) und Formalisierung (kein Duzen) eines Items bei gleichzeitigem Wechsel der Antwortskala (vgl. Abb. 7):

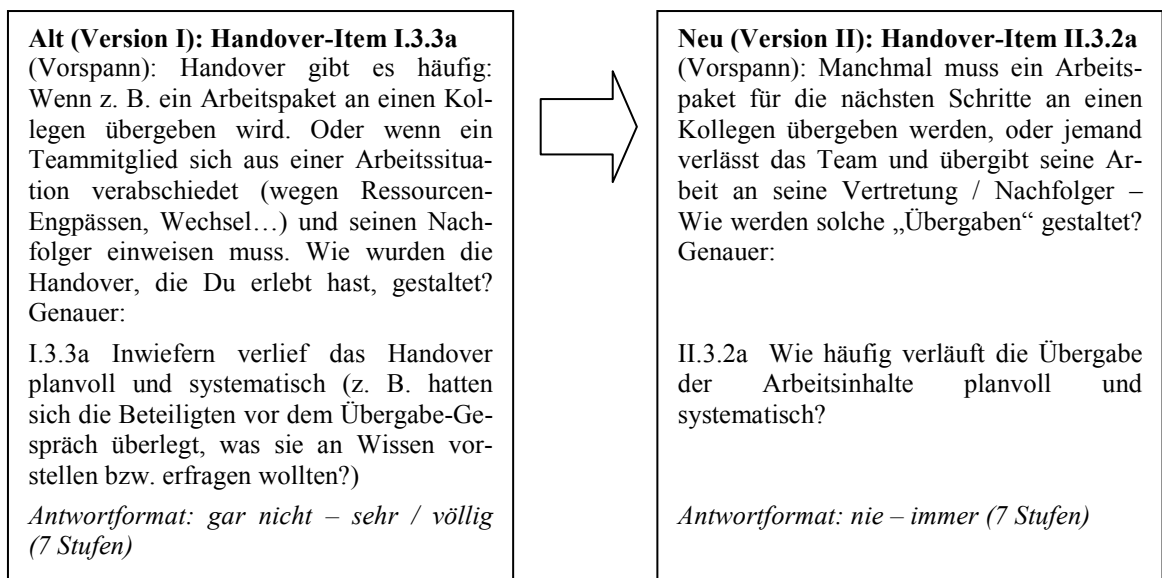


Abbildung 7: Beispiel 2 Veränderung der Item-Formulierung

Teilweise wurden Items in ihrer Formulierung geschärft. So wurde aus Item I.4.1d „Ich verwende vorliegende Informationen nicht, da... meine Teamkollegen die Anwendung nicht für sinnvoll hielten“ umformuliert in das Item II.4.1c „... meine Kollegen sich dagegen aussprechen“ (um einen Aspekt von Groupthink stärker abzubilden).

### *Reduzierung der Antwort-Skalen*

Existieren zu viele Skalenformate nebeneinander, kann dies beim Befragten zu Verwirrung führen. Es kann sein, dass er den Wechsel der Antwortkategorien nicht realisiert und dann nicht zutreffend antwortet. Daher wurde die Vielfalt der unterschiedlichen Skalen in der ersten Version (acht verschiedene Antwortformate) reduziert. Der Großteil der Beantwortung erfolgt nun entweder über eine Häufigkeit-Ratingskala (nie – immer) oder über eine Zustimmung-Ratingskala (trifft nicht zu – trifft zu). Ausnahme 1: Item II.1.3 (Netzwerk-größe) sowie II.5.1a und b (Häufigkeit der Speicherung auf Rechner, in Datenbank) behielten ihre zahlenkonkrete Antwortskala bei<sup>48</sup>. Ausnahme 2: Die Items der Verbesserungsbedarf-Skala werden weiterhin auf einer Antwortskala mit den Endpolen sehr wenig – sehr viel beantwortet. Aus Platzgründen wurde generell auf eine grafische Verankerung der Skalen verzichtet.

### *Anschreiben, Instruktion, Einleitung*

Der „Vorspann“ des Fragebogens (Anschreiben, Instruktion, Einleitung) wurde hinsichtlich der Formulierung überarbeitet und teilweise etwas umgestellt, jedoch gab es keine grundsätzliche Änderungen gegenüber Version I – abgesehen von einer detaillierteren Erhebung demografischer Daten zwecks verbesserter Stichprobenbeschreibung (s. u.). Die Angaben aus Abschnitt 3.3.1 gelten daher insgesamt auch an dieser Stelle hier.

### *Stichprobe*

Die zweite Version des Fragebogens gelangte, teilweise mit Unterstützung von Studierenden der FHTW Berlin, zum Einsatz in Unternehmen unterschiedlicher Branchen (N=736; Branchen Sicherheit, Beratungs-Dienstleistungen, Einzelhandel, öffentlicher Dienst, Re-cycling, Energie etc.). Merkmale dieser Stichprobe: Das Durchschnittsalter der Befragten betrug 35,8 Jahre, die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit lag bei 7,5 Jahren. Im Vergleich zur ersten Erhebung überwogen nun die Frauen mit 61 % (Männer 39 %). Der höchste berufsbildende Abschluss verteilte sich wie folgt: ohne abgeschlossene Ausbildung 12,5 %, nicht-akademische Ausbildung (Lehrausbildung, Meister, Techniker, Fachschulabschluss) 47,3 %, akademischer Abschluss (Fachhochschule, Universität, Promotion) 37,2 %, ohne Angabe 3 %. Im Vergleich zur ersten Erhebung mit vornehmlich männlichen IT-Akademikern zeichnet sich die Stichprobe durch ein im Durchschnitt geringeres Ausbildungsniveau, einen höheren Frauenanteil und eine größere Diversität hinsichtlich der erfassten Branchen aus. Hinsichtlich

---

<sup>48</sup> II.1.3: bis zu zwei / bis zu vier / bis zu sechs...;  
II.5.1a und b: gar nicht / einmal pro Monat / alle 2 Wochen...

Alter und Dauer der Betriebszugehörigkeit sind die beiden Stichproben in etwa vergleichbar. Die Befragung fand im Frühjahr 2005 statt.

Die Untersuchungseinheit reicht - je nach Möglichkeit des Feldzuganges – von befragten Gesamt-Unternehmen (z. B. eine Unternehmensberatung, ein Medizinproduktehersteller) über Abteilungen (z. B. die Personalabteilung eines Energiekonzerns, die Damenoberbekleidungsabteilung eines großen Warenhauses) hin zu einzelnen Mitarbeitern (z. B. zwei Fragebögen aus der Marketingabteilung eines Automobilherstellers). Im Vergleich zur ersten Erhebung sind nun auch weniger wissensintensive Bereiche inkludiert. Auch bei der zweiten Befragung kann man nicht von einer Zufallsstichprobe sprechen.

#### *Einfluss der Stichprobe auf das Antwortverhalten*

Insbesondere der geringere Bildungsstand der Stichprobe stellt eine Herausforderung für den Fragebogen dar, da eine geringere Qualifizierung in der Regel mit einfacheren Tätigkeiten einhergeht: Erstens ist das Thema Wissensmanagement beispielsweise im Einzelhandel an der Ladentheke nicht so geläufig, zweitens sind diese Tätigkeiten häufig oft weniger komplex und wissensintensiv, drittens kommen vielleicht gewisse Wissensbarrieren eher an Büro- / Bildschirmarbeitsplätzen vor (z. B. Schwierigkeiten mit dem Speichersystem). Auffällig ist, dass in bestimmten Unternehmen mit eher geringqualifizierten Mitarbeitern die Missing-Quote höher ist als in Unternehmen mit höherem Akademiker-Anteil. Möglicherweise wirkt der Fragebogen hier auf Grund seiner Länge abschreckend.

#### *Zur Validierung: zusätzliche Fragebögen ABB und KFZA*

An den Fragebogen wurden zum Zwecke der Validierung Teile von zwei weiteren Fragebögen angehängt: bei einigen befragten Unternehmen war dies der „ABB – Arbeitsbeschreibungsbogen“ von Neuberger und Allerbeck (1978; hiervon der Kurzfragebogen mit neun Items zur Messung von Arbeitszufriedenheit mit einer siebenstufigen Cunin-Ratingskala), bei anderen Unternehmen handelte es sich um einzelne Skalen des „KFZA – Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse“ von Prümper, Hartmannsgruber und Freese (1995; 26 Items verteilt auf die vier Skalen Arbeitsinhalte, Ressourcen, Stressoren und Organisationsklima jeweils mit einer fünfstufigen Ratingskala). Welche Unternehmen welchen zusätzlichen Fragebogen-Teil erhielten, war zufallsbedingt.

#### *Durchführung*

Der Feldzugang war divers: Teilweise stellte die Autorin selber den Kontakt her und betreute – persönlich oder mit Hilfe von lokalen Ansprechpartnern vor Ort – die Befragungen, teilweise gingen die Studierenden auf Unternehmen zu (in denen sie selbst oder Bekannte von ihnen

arbeiteten). Die Einsammlung der abgegebenen Fragebögen geschah über Urnen. Der Rücklauf lag durchschnittlich bei 70 %.

*Struktur des Fragebogens* – Hier gab es keine Veränderung gegenüber der Fragebogen-Version I; die Angaben aus Abschnitt 3.3.1 gelten auch hier.

Nachdem nun die Entwicklung der Fragebogen-Version II sowie Randdaten zur Befragungsdurchführung erörtert wurden, geht es im Folgenden um die Erfüllung der Hauptgütekriterien Reliabilität und Validität, zudem werden deskriptive Kennzahlen berichtet.

Zur *Objektivität* gibt es gegenüber Version I nichts Neues hinzuzufügen, daher gelten die Ausführungen aus Abschnitt 3.3.2 auch hier.

### **3.4.2 Reliabilität**

Die grundsätzlichen Ausführungen zur internen Konsistenz und Trennschärfe aus Abschnitt 3.3.3 (Version I) gelten auch hier.

#### *Reliabilitätsanalyse für die Fragebogen-Version II*

Im Folgenden wird die Skalen-Struktur des zweiten Fragebogens vorgestellt, wie sie auf Grund inhaltlich-theoretischer Überlegungen und den Erkenntnissen aus der Fragebogen-Version I am sinnvollsten erschien. Immer noch gilt: Die Items wurden so umgepolt, dass eine hohe Ausprägung in den Antworten einer hohen Ausprägung der Wissensbarriere entspricht. Aus folgenden Skalen besteht die Fragebogen-Version II<sup>49</sup> (vgl. Tab. 22):

---

<sup>49</sup> Missingkontrolle: Die Berechnung der Skalen erfolgte in SPSS via COMPUTE VARIABLE mit Hilfe der Funktionalität MEAN unter Kontrolle der Missings pro Skala (NMISS - Festlegung eines Cutoffs): Zur Vorbeugung von Verzerrungen wurden Befragte, die mehr als eine bestimmte Anzahl von Missings pro Skala (je nach Länge der Skala waren ein oder zwei Missings statthaft) hatten, nicht mehr in die Berechnung der Skala hineingenommen. Der auf diese Weise erzielte Dropout war gering (in der Regel zwischen fünf und zehn Fällen pro Skala).

**Tabelle 22: Überblick über die Skalen der Fragebogen-Version II**

Nr.	Überblick über die Skalen der Fragebogen-Version II	Anzahl Items	Cronbach's alpha
	Insgesamt 89 Items (+ weitere 5 Items, die sich keiner der unten genannten Skalen zuordnen ließen)		
1.	Transaktives Wissen	8	.72
2.	Informationsverlust	6	.73
3.	Interne Wissensbeschaffung	5	.80
4.	Externe Wissensbeschaffung	5	.70
5.	Einstellung zu Wissensmanagement 1: Befragter	5	.66
6.	Einstellung zu Wissensmanagement 2: Arbeitsumgebung	7	.85
7.	Informationsspeicherung 1: Benutzung	5	.70
8.	Informationsspeicherung 2: Qualität der Inhalte	3	.82
9.	Betriebsblindheit und mangelnde Aufmerksamkeit	5	.67
10.	Mangelhafte Darstellung und Missverständnisse	7	.79
11.	Misstrauen und Mikropolitik	8	.79
12.	Übergabeprozesse	4	.80
13.	Timing	3	.68
14.	Kommunikationsklima	5	.81
15.	Lernkultur	6	.73
16.	Verbesserungsbedarf	7	.86

### *II.1 Skala transaktives Wissen*

Die Skala transaktives Wissen (vgl. Tab. 23) unterscheidet sich kaum von der Skala transaktives Wissen 1 aus der ersten Erhebung. Die beiden unteren Items wurden in der Formulierung leicht verändert (weniger umgangssprachlich, von „Ich weiß, was...“ zu „Ich habe einen guten Überblick darüber, was...“). Item II.3.1c (zuvor I.3.2d) fiel hier heraus und wurde stattdessen der weiter unten vorgestellten Skala Timing angeschlossen.

Insgesamt zeigt sich, dass die Itemkorrelationen etwas niedriger ausfallen, ebenso der Reliabilitätskoeffizient für die Skala, der jedoch mit .72 immer noch erfreulich ist.



**Tabelle 23: Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „transaktives Wissen“**

(-) bedeutet, dass dieses Item für die Berechnungen umgepolt wurde. \* = wurde von den Befragten selber ausgefüllt

Nr.	Skala TRANSAKTIVES WISSEN	item total corr.	alpha if item del.
	(alpha: .72) (8 Items)		
II.1.2a	Wie häufig kommt es vor, dass Sie nicht wissen, wer ein passender Ansprechpartner für Ihre Anfrage sein könnte... ...in Ihrem Team?	.22	.73
II.1.2b	...in anderen Teams Ihrer Abteilung?	.51	.68
II.1.2c	...in anderen Abteilungen: ✍ _____ ?*	.59	.66
II.1.2d	...in anderen Abteilungen: ✍ _____ ?*	.59	.66
II.1.3	Wie häufig kommt es vor, dass das Gesuchte zwar Ihrer Meinung nach im Unternehmen existiert, aber es einfach nicht auffindbar ist?	.33	.71
II.2.4	Manchmal ist der Kreis derer, die unternehmensweit vom neu entwickelten Wissen profitieren können, unklar. Wie häufig ist Ihnen vollständig bekannt, für wen alles Ihr neues Wissen interessant ist? (-)	.25	.73
II.7.6a	Ich habe einen guten Überblick darüber, was... ...die anderen Teams in meiner Abteilung machen (aktuelle Projekte). (-)	.40	.70
II.7.6b	...andere Abteilungen bei uns machen (aktuelle Projekte). (-)	.46	.69

## II.2 Skala Informationsverlust

In dieser Skala drehte sich nach wie vor alles um das Verlorengelangen von Informationen und Wissen aus unterschiedlichen Gründen, wenn auch in leicht veränderter Item-Konstellation (vgl. Tab. 24). Nicht alle Items aus der Informationsverlust-Skala der ersten Version wurden hier in der zweiten Version fortgeführt. Beispielsweise I.5.2a (Die Information wurde nicht fixiert und ist irgendwann in Vergessenheit geraten) wurde weggekürzt, da dieses Item zwar sehr alltagsnah ist, aber – neben der methodischen Schwäche, zwei Tatsachen auf einmal abzufragen – zu wenig konkreten Aussagegehalt hatte. II.5.2b,c,d wurden für Fragebogen-Version II neu erschaffen.

Item II.5.2a (zuvor I.5.2b) stammte von der Liste der „Items ohne Skala“ und konnte durch den Skalen-Umbau nun wieder aufgenommen werden. Item II.5.2a ist in der Skala Informationsverlust einzigartig, da es Informationsverlust der Facette „technisch bedingt“ misst. Diese Facette war zwar nicht wichtig genug, um darauf noch mehr Platz im Fragebogen zu verwenden (und dafür auf andere Items zu verzichten), wurde jedoch im Fragebogen beibehalten, da technische Mängel sehr wohl Grund für Wissensverlust sein können – sicherlich eher selten, aber dann mit durchschlagender Wirkung (z. B. Festplatten-Crash, Server-Absturz). Die Skala erreichte einen Reliabilitätskoeffizienten von .73, der somit etwas höher liegt als in der ersten Version (.66).

**Tabelle 24: Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „Informationsverlust“**

Nr.	Skala <b>INFORMATIONSVENLUST</b>	item total corr.	alpha if item del.
	(alpha: .73) (6 Items)		
II.3.1d	Wie häufig, meinen Sie, haben Sie wichtige Informationen... ...gar nicht erhalten?	.32	.74
II.5.2a	Wenn in den vergangenen sechs Monaten relevante Informationen und Wissen verloren gegangen sind, woran lag das? ...Es lag an Hardware-Probleme, Software-Probleme oder Viren	.32	.74
II.5.2b	...NEU Uns war nicht klar, wie man dieses Wissen noch für andere / spätere Arbeits-Situationen hätte nutzbar machen können. Deswegen fixierten wir es nicht.	.52	.68
II.5.2c	...NEU Die Informationen wurden zwar vermutlich abgelegt, sind aber irgendwie nicht mehr auffindbar.	.65	.64
II.5.2d	...NEU Ein Wissensträger verließ das Team / das Unternehmen.	.48	.69
II.5.2e	...Es sind viel zu viele Informationen zu sichten. Da geht mal was unter.	.55	.67

### *II.3 NEU Skala interne Wissensbeschaffung*

Diese neue Skala wurde durchweg aus „alten“ Items zusammengestellt: Items II.1.1a-d (zuvor Items I.1.1a-d) konnten in der ersten Erhebung keiner Skala zugeordnet werden. Angesichts der inhaltlichen Bedeutung dieser Items - „Voraussetzung für die Bewältigung gesamtorganisatorischer Aufgaben ist aber nicht nur ein personenübergreifender, sondern zusätzlich ein gruppen- und bereichsübergreifender Wissenstransfer (...)“ (Schüppel, 1996, S. 109) – ist es umso erfreulicher, dass in der zweiten Erhebung nun die Reliabilität der Items gesichert werden kann. Die Skala erreicht einen Reliabilitätskoeffizienten von .80 (vgl. Tab. 25).

Item II.1.4 (zuvor I.1.4) gehörte ursprünglich zur Skala Wissenskooperation, die einige ihrer Items mit Entwicklung der zweiten Version verloren hat, sich in der reduzierten Variante in der neuen, breiter angelegten zweiten Stichprobe nicht mehr bewährte und daher so nicht fortgeführt wurde. II.1.4 senkt den Reliabilitätskoeffizienten der Skala, was sich daraus erklärt, dass dieses Item mit einer gänzlich anderen Antwort-Skala hinterlegt ist<sup>50</sup>. Inhaltlich passt jedoch das Item in das Konzept der neuen Skala: Während die Fragen II.1.1a-d in immer größer werdenden Bezugsgruppen die Präferenz für Wissensgeber erfassen, erfragt II.1.4 die Größe des Netzwerkes, aus dem das Wissen gezogen wird.

---

<sup>50</sup> Von „bis zu 2“ bis „bis zu 14“ (in Zweier-Schritten)

Tabelle 25: Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „interne Wissensbeschaffung“

(-) bedeutet, dass dieses Item für die Berechnungen umgepolt wurde. \* = wurde von den Befragten selber ausgefüllt

Nr.	Skala INTERNE WISSENSBESCHAFFUNG	item total corr.	alpha if item del.
	(alpha: .80) (5 Items)		
II.1.1a	Wie häufig beschaffen Sie sich Informationen... ...aus Ihrem Team? (-)	.54	.77
II.1.1b	...aus anderen Teams Ihrer Abteilung? (-)	.68	.72
II.1.1c	...aus anderen Abteilungen: <del>_____</del> ?* (-)	.71	.71
II.1.1d	...aus anderen Abteilungen: <del>_____</del> ?* (-)	.67	.73
II.1.4	Oft hat man Ansprechpartner, auf die man besonders häufig zurückgreift. Auf wie viele verschiedene Ansprechpartner verteilt sich der Großteil (80 Prozent) Ihrer Anfragen? (-)	.31	.84

#### II.4 NEU: Skala externe Wissensbeschaffung

Diese Skala wurde hereingenommen, um den Wissenserwerb im Probst'schen Sinne (womit vor allem der Erwerb / Kauf externen Wissens gemeint ist; Probst, Raub & Romhardt, 2006, S. 29 / S. 93) besser abzubilden. Unternehmen sollen idealerweise keine von der Umgebung isolierten Wissensinseln sein, die zwanghaft alles aus eigener Kraft entwickeln und dabei ggf. das Rad zweimal erfinden. Oft ist es ökonomischer und qualitativ hochwertiger, wenn man sich externer Expertise bedient. Indirekt wird mit dieser Skala auch die Wertigkeit von Wissen im Unternehmen gemessen, da zumindest einige Items mit zeitlichem und / oder monetären Aufwand verbunden sind. Die Skala erreicht einen Reliabilitätskoeffizienten von .70 (vgl. Tab. 26).

Tabelle 26: Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „externe Wissensbeschaffung“

(-) bedeutet, dass dieses Item für die Berechnungen umgepolt wurde

Nr.	Skala EXTERNE WISSENSBESCHAFFUNG	item total corr.	alpha if item del.
	(alpha: .70) (5 Items)		
II.1.1e	Wie häufig beschaffen Sie sich Informationen... ...von Externen (z. B. Hersteller, Kunden, ehemalige Kollegen)? (-)	.31	.72
II.1.5a	NEU Wie häufig wird Wissen von außen in Ihr Team hereingeholt durch gezielte/gezielten... NEU...Auswahl/Einstellung von neuen Mitarbeitern? (-)	.34	.69
II.1.5b	NEU...Inanspruchnahme externer Experten (z. B. Beratern, Uni- Kooperationen)? (-)	.57	.60
II.1.5c	NEU...Vergleich mit Mitbewerbern und Imitation ihres Vorgehens (Benchmarking)? (-)	.53	.61
II.1.5d	NEU...Frequentierung von Fach-Messen, Teilnahme an Austausch- Plattformen? (-)	.54	.61

### II.5 Skala Einstellung zu Wissensmanagement I: Befragter

Die Skala Einstellung zu Wissensmanagement war in der ersten Fragebogen-Version als problematisch aufgefallen: nämlich als wenig differenzierend, mit niedrigem Werte-Niveau, Schwierigkeiten bei der Validierung und Null- oder Negativkorrelationen zu allen anderen Skalen. Dem Ziel folgend, dass das Einstellungskontinuum nun feiner abgebildet werden soll, wurden einige Items entwickelt, die nicht ganz so plakativ / drastisch sind (vgl. Tab. 27). Item II.6.5c und II.6.5e wurden neu eingefügt in die Skala (und ersetzen somit I.6.3c und I.6.3d, wichtige Zukunftsinvestition und Zeit- und Geldverschwendung): Der Verdacht einer beliebigen Management-Mode hemmt die Akzeptanz von Wissensmanagement, während die (häufig anzutreffende) Verbindung von Wissensmanagement mit IT eine eindimensionale, wenig Erfolg versprechende Sichtweise erfasst. II.6.5e wurde einem Fragebogen von Meyer (2003; vgl. auch Meyer & Scholl, 2005) entnommen.

II.6.5b sackt – im Vergleich zu seiner Trennschärfe in Version I – stark ab (von .61 auf .26), drückt jedoch nur leicht das Cronbach's alpha von .67 auf .66. Das Absacken kann damit erklärt werden, dass II.6.5b nunmehr das einzige Item der Skala ist, das umgepolt werden musste auf Grund seiner (positiven) Sinnrichtung: Menschen reagieren auf negative und auf positive Formulierungen unterschiedlich – auch wenn man den gleichen Inhalt sowohl positiv als auch negativ formulieren kann, wird er nicht exakt gleich empfunden und verstanden, was zu Unterschieden im Antwortmuster führen kann. Ein einzelnes „gedrehtes“ Item kann daher eine geringere Trennschärfe haben. Da die interne Konsistenz der Skala dadurch nicht massiv gesenkt wird, verbleibt Item in der Skala.

**Tabelle 27: Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „Einstellung zu Wissensmanagement I: Befragter“**  
 (-) bedeutet, dass dieses Item für die Berechnungen umgepolt wurde

Nr.	Skala EINSTELLUNG ZU WISSENSMANAGEMENT 1: BEFRAGTER	item total corr.	alpha if item del.
	(alpha: .66) (5 Items)		
II.6.5a	Wissensmanagement, denke ich, ... ...ist zwar grundsätzlich sinnvoll, aber in Zeiten hohen Kostendrucks zu teuer.	.41	.61
II.6.5b	...ist notwendig, um qualitativ bessere und effizientere Leistung zu erbringen. (-)	.26	.67
II.6.5c	NEU...ist wieder eine von diesen vorüberziehenden Management-Moden.	.60	.52
II.6.5d	...braucht wenig Aufmerksamkeit, da man das nebenher sowieso macht.	.49	.57
II.6.5e	NEU...hat für mich am ehesten etwas mit IT zu tun.	.33	.65

### II.6 NEU: Skala Einstellung zu Wissensmanagement 2: Arbeitsumgebung

Diese Skala vereint Items, die in der ersten Erhebung keiner Skala zuzuordnen waren, mit Items der alten Skala Standards und Regeln sowie mit neuen Items (vgl. Tab. 28). Die alte Skala Standards und Regeln konnte sich in der zweiten Erhebung angesichts der neuen, heterogenen Stichprobe nicht wieder bewähren.

Diese Einstellungsskala bezieht sich nicht auf den Befragten selbst, sondern auf die Einstellung, die die Arbeitsumgebung im weitesten Sinne zum Thema Wissensmanagement einnimmt und inwieweit sich das manifestiert. Neu sind die Fragen nach dem Vorgesetzten (II.6.3) und der Geschäftsführung (II.6.6c) im Sinne einer Vorbildfunktion. Ebenfalls neu ist die Fragen nach der Wertschätzung / Inzentivierung von Wissensmanagement-Engagement (II.6.4). Der Reliabilitätskoeffizient beträgt .85.

**Tabelle 28: Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „Einstellung zu Wissensmanagement 2: Umgebung“**  
(-) bedeutet, dass dieses Item für die Berechnungen umgepolt wurde

Nr.	Skala EINSTELLUNG ZU WISSENSMANAGEMENT 2: ARBEITS- UMGEBUNG	item total corr.	alpha if item del.
	(alpha: .85) (7 Items)		
II.6.1	Es gibt bei uns im Team eine offizielle Wissensmanagement-Strategie (= eine Vision zum Umgang mit Wissen, die z. B. festlegt, welches Wissen langfristig gebraucht wird und wie es beschafft werden soll). (-)	.69	.82
II.6.2	Mir ist bekannt, wie diese Wissensmanagement-Strategie an unsere Unternehmens-Ziele gekoppelt ist. (-)	.67	.82
II.6.3	NEU Mein Chef geht beim Wissensmanagement mit gutem Beispiel voran und lebt es uns vor. (-)	.69	.82
II.6.4	NEU Bei uns wird man dafür belohnt, sich in Sachen Wissensmanagement zu engagieren. (-)	.54	.84
II.6.6a	Wissensmanagement ist ein wichtiges Anliegen für... ...meinen Vorgesetzten. (-)	.60	.83
II.6.6b	...meine Kollegen. (-)	.51	.84
II.6.6c	NEU ...unsere Geschäftsleitung. (-)	.56	.84

### II.7 / II.8 NEU: Skala Informationsspeicherung mit Subskalen

Es ist natürlich, dass – im Sinne der Bequemlichkeit und Kontaktfreudigkeit – eine informelle Anfrage (Zuruf, Telefon, Mail) bei Kollegen ein oft beliebteres Mittel der Informationssuche ist als eine eigenständige Recherche in einer Bibliothek oder Datenbank (Probst, Raub & Romhardt, 2006). Informelle Anfragen bei Kollegen sichern aber nicht automatisch die höchste und aktuellste Qualität der Informationen und schließen auf Grund ihrer sympathiebetonten Systematik Netzwerk-schwache Mitarbeiter aus. Sie ersetzen auch keine systematische, zeitüberdauernde Art der Informationsspeicherung. Es ist daher sinnvoll, dass eine Organisation

auch über einen systematischen Weg der Archivierung und des Abrufs verfügt und dieser auch genutzt wird.

Mit der zweiten Version des Fragebogens entstand nun eine neue Skala, die Probleme bei der Wissensspeicherung mit Hilfe eines Speicher-Instruments (z. B. Datenbank, Papierordner) betrachtete (vgl. auch Abschnitt 2.2.2 – Vorstellung einiger Wissensbarrieren). Die umfangreiche neue Gesamt-Skala (alpha: .84) ließ sich mit Hilfe einer Faktorenanalyse in zwei Unterskalen aufteilen: a) Benutzung des Speichersystems und b) Qualität der eingestellten Inhalte.

*a) Subskala Informationsspeicherung 1: Benutzung*

Die *Subskala Benutzung des Speichersystems* deckt die Aspekte einfache Bedienbarkeit (II.5.3a), schnelle Auffindbarkeit der Inhalte (II.5.3d), Speicherort-Standards (II.5.3f), Parallelität verschiedener Systeme (Doppelablage; II.5.3g) sowie Nutzungsakzeptanz ab (II.5.3h). Letzteres wird über einen Umweg gemessen: Ist die Nutzungsakzeptanz für das Speichersystem gering, werden alternative Beschaffungsformung wie etwa der Griff zum Telefon wahrscheinlicher – dies erfragt Item II.5.3h, das in leicht abgeänderter Form dem Fragebogen von Meyer (2003; vgl. auch Meyer & Scholl, 2005) entnommen ist. Item II.5.3g senkt Cronbach's alpha zwar leicht, passt jedoch inhaltlich sehr gut zu der Skala. Insgesamt liegt der Reliabilitätskoeffizient der Skala bei .70 (vgl. Tab. 29).

**Tabelle 29: Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „Informationsspeicherung 1: Benutzung“**  
(-) bedeutet, dass dieses Item für die Berechnungen umgepolt wurde

Nr.	Skala INFORMATIONSSPEICHERUNG 1: BENUTZUNG	item total corr.	alpha if item del.
	(alpha: .70) (5 Items)		
II.5.3a	Bitte denken Sie an das Dokumenten-Ablage-System, das Ihr Team verwendet, um Dateien für alle Teammitglieder zugänglich zu speichern (z. B. der Windows-Explorer, eine Datenbank). Welches ist das? ✂ _____. Inwieweit stimmen Sie den folgenden Sätzen zu? NEU Unser Speichersystem ist leicht zu bedienen. (-)	.50	.63
II.5.3d	NEU Die Inhalte in unserem Speichersystem sind schnell aufzufinden. (-)	.63	.57
II.5.3f	NEU Es gibt Regeln und Standards, die übergreifend und verbindlich festlegen, was genau wo gespeichert / abgelegt werden muss. (-)	.49	.63
II.5.3g	NEU Um etwas zu finden, muss ich erst verschiedene Speichersysteme / Datenbanken durchforsten.	.30	.71
II.5.3h	NEU Wenn ich etwas wissen will, greife ich lieber zum Telefon / schreibe eine E-Mail, anstatt in unserem Speichersystem oder sonst wo zu suchen.	.37	.68

### *b) Subskala Informationsspeicherung 2: Qualität der Inhalte*

Die *Subskala Qualität der Inhalte* befasst sich mit der Relevanz der eingestellten Inhalte, deren Einheitlichkeit im Format und deren Aktualität (vgl. Tab. 30). Insbesondere die Aktualität ist wichtig, um die so genannte Todesspirale (Probst et al., 2006; vgl. Abschnitt 2.2.2 – Vorstellung einiger Wissensbarrieren) zu verhindern: keine Investition in die Datenpflege → keine Nutzung, da Inhalte nicht aktuell → erst recht keine Investition in die Datenpflege. Die Skala erreichte einen Reliabilitätskoeffizienten von .82.

**Tabelle 30: Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „Informationsspeicherung 2: Qualität der Inhalte“**  
(-) bedeutet, dass dieses Item für die Berechnungen umgepolt wurde

Nr.	Skala INFORMATIONSSPEICHERUNG 2: QUALITÄT DER INHALTE	item total corr.	alpha if item del.
	(alpha: .82) (3 Items)		
II.5.3b	NEU Unser Speichersystem beinhaltet die Informationen und Dokumente, die ich benötige. (-)	.69	.74
II.5.3c	NEU Die Inhalte unseres Speichersystems haben ein einheitliches Format (Form, Aufbau). (-)	.67	.76
II.5.3e	NEU Die Inhalte in unserem Speichersystem sind aktuell. (-)	.66	.76

### *II.9 NEU Skala Betriebsblindheit und mangelnde Aufmerksamkeit*

Die ersten drei Items dieser Skala gehörten in der ersten Erhebung den zahlenmäßig üppig ausgestatteten Skalen Misstrauen und Mikropolitik sowie Informationsverlust an. Um dem eigenständigen Aspekt der Betriebsblindheit (vgl. Abschnitt 2.2.2 – Vorstellung einiger Wissensbarrieren) und seiner abgeschwächten Form, der fehlenden Aufmerksamkeit (beides wurde in den explorativen Interviews deutlich, vgl. Abschnitt 3.2.2 – Ergebnisse), eigenen Raum zu geben, wurden die drei Items herausgeschält und zusammen mit zwei neuen Items zu der neuen Skala Betriebsblindheit und mangelnde Aufmerksamkeit ausgebaut (vgl. Tab. 31).

Gierschner (1991) und Scholl (2004) konnten nicht nur aufzeigen, dass in misslungenen Innovationsprojekten die Risiken signifikant öfter heruntergespielt wurden als in gelungenen, auch hatte das Herunterspielen von Risiken die stärkste Vorhersagekraft für den Innovationserfolg. Die Gierschner-Frage stand daher Pate für das Item II.4.3. Ebenfalls neu ist Item II.3.5, das nach Problem-Sensibilität fragt. Die Skala erreichte einen Reliabilitätskoeffizienten von .67.

**Tabelle 31: Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „Betriebsblindheit und mangelnde Aufmerksamkeit“**

Nr.	Skala <b>BETRIEBSBLINDHEIT UND MANGELNDE AUFMERKSAMKEIT</b>	item total corr.	alpha if item del.
	(alpha: .67) (5 Items)		
II.2.5	Wie häufig können Sie neues Wissen nicht entwickeln, weil Ihnen die Ressourcen fehlen (Zeit, Geld, Personal...)?	.39	.65
II.2.6	Wie häufig kommt Folgendes vor: Erst nachträglich / rückblickend wird klar, dass die vorhandenen Informationen nicht ausreichen und wir ganz neues Wissen gebraucht hätten.	.44	.62
II.3.3c	Wie häufig haben Sie in den vergangenen sechs Monaten folgende (kleine oder größere) Widrigkeiten beim Informationsaustausch erlebt? ... Wir erkennen die Notwendigkeit für Zusammenarbeit und Wissensaustausch erst spät.	.44	.62
II.3.5	NEU Wie häufig kommt es vor, dass ein Problem anfangs gar nicht als Problem erkannt wird?	.47	.61
II.4.3	NEU Wie häufig kommt es vor, dass Risiken und Probleme heruntergespielt und erst mal nicht ernst genommen werden?	.42	.63

### *II.10 Skala mangelhafte Darstellung und Missverständnisse*

Nicht fortgeführt wurde das ursprünglich dieser Skala zugehörige Item I.3.2a („Wie oft, glaubst Du, hast Du Informationen... korrekt erhalten?“), da verschiedene Befragte in der ersten Erhebung Kommentare wie „Woher soll ich das wissen?“ an den Rand geschrieben hatten und zudem das Item die geringste Trennschärfe der Skala hatte (.31). Neu sind die Fragen II.4.1f und h: Die ergonomische Aufbereitung des bereitgestellten Wissens im Sinne einer direkten Verwertbarkeit spielt für die Wissensnutzung eine große Rolle, da der Nutzer in der Regel nicht bereit ist, mit Informationen zu arbeiten, die erst umständlich um-gearbeitet werden müssen (Book & Gruhn, 2003). II.4.1f fragt daher nach dem Anpassungsaufwand, der mit der Verwendung bereits vorhandener Informationen verbunden ist. II.4.1h erfasst die Erkennbarkeit relevanter Inhalte inmitten der heute üblichen Informationsflut. Der Reliabilitätskoeffizient beträgt .79 (vgl. Tab. 32).

Die Idee der Subskalen-Bildung (mangelhafte Info-Darstellung vs. Missverständnisse) liegt nahe, wird jedoch von einer Faktorenanalyse nicht unterstützt (PCA zieht rotiert wie unrotiert nur eine Komponente). In einem Rechenbeispiel zeigt sich auch, dass beide Subskalen einen Reliabilitätskoeffizienten < .60 hätten.



**Tabelle 32: Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „mangelhafte Darstellung und Missverständnisse“**

Nr.	Skala MANGELHAFTE DARSTELLUNG UND MISSVERSTÄNDNISSE	item total corr.	alpha if item del.
	(alpha: .79) (7 Items)		
II.3.1a	Wie häufig, meinen Sie, haben Sie wichtige Informationen... ...unvollständig erhalten?	.40	.79
II.3.3a	Wie häufig haben Sie in den vergangenen sechs Monaten folgende (kleine oder größere) Widrigkeiten beim Informationsaustausch erlebt? ...Wir missverstehen uns, da wir dieselben Begriffe unterschiedlich benutzen (Wording).	.51	.77
II.3.3b	...Wir haben ein unterschiedliches Ausgangsverständnis (von der Ausgangslage, vom Ziel, vom angemessenen Vorgehen etc.).	.59	.75
II.3.3d	...Die Informationen sind so dargestellt, dass sie schwer zu verstehen sind (z. B. unstrukturiert, lückenhaft, Fachtermini etc.).	.59	.75
II.4.1e	Wie häufig erlebten Sie in den vergangenen sechs Monaten Folgendes? Ich verwende vorliegende Informationen nicht, da... ...ihr Inhalt mir unverständlich ist / ich nicht „daraus schlau werde“.	.53	.77
II.4.1f	...NEU ihr Anpassen (Format, Stil) an meine aktuelle Arbeit zu aufwändig ist.	.52	.77
II.4.1h	...NEU es so viele Informationen sind, dass ich Relevantes nicht mehr von Irrelevantem unterscheiden kann.	.54	.76

### II.11 Skala Misstrauen und Mikropolitik

Die ursprünglich zehn Items umfassende Skala wurde auf acht Items gekürzt (vgl. Tab. 33). Sie enthält das neue Item II.7.3, welches das Widerstreben von Abteilungen, bereits existierende Lösungen für sich zu verwenden (Not-invented-here-Syndrom; vgl. Abschnitt 2.2.2 – Vorstellung einiger Wissensbarrieren), abbildet und somit II.4.1d und II.4.1g inhaltlich unterstützt. Die Skala erreicht einen Reliabilitätskoeffizienten von .79.

Eine Subskalen-Bildung wurde von einer Faktorenanalyse nicht unterstützt.<sup>51</sup> Dies ist inhaltlich nachvollziehbar, da beispielsweise Phänomene wie Knowledge-Hiding, Not-invented-here-Syndrom, Abteilungsdenken und Groupthink gemeinsame Anteile und somit fließende Übergänge haben.

<sup>51</sup> zum Beispiel im Sinne der Loslösung einer Drei-Item-Skala „Not invented here“; ein Rechenbeispiel zeigt, dass das es hierfür nicht reicht (alpha = .46).

**Tabelle 33: Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „Misstrauen und Mikropolitik“**

Nr.	Skala MISSTRAUEN UND MIKROPOLITIK	item total corr.	alpha if item del.
	(alpha: .79) (8 Items)		
II.3.1b	Wie häufig, meinen Sie, haben Sie wichtige Informationen... ...verzerrt / verfälscht erhalten?	.43	.78
II.3.3e	Wie häufig haben Sie in den vergangenen sechs Monaten folgende (kleine oder größere) Widrigkeiten beim Informationsaustausch erlebt? ...Aus Angst vor Trittbrettfahrern gibt es Bedenken, selbst erarbeitete Materialien öffentlich zu machen.	.62	.75
II.3.3f	...Die Bereitschaft zum Austausch ist nicht so hoch, weil jeder es lieber erst einmal auf eigene Faust probiert.	.61	.75
II.3.3g	...Zum Schutz der eigenen Position werden Informationen nicht preisgegeben.	.64	.74
II.4.1c	Wie häufig erlebten Sie in den vergangenen sechs Monaten Folgendes? Ich verwende vorliegende Informationen nicht, da... ...meine Teamkollegen sich dagegen aussprachen.	.52	.77
II.4.1d	...ich ihre Quelle nicht angemessen (vertrauenswürdig, kompetent...) finde.	.43	.78
II.4.1g	...ich – bei Informationen, die aus anderen Teams oder Abteilungen stammen – immer erst einmal etwas vorsichtig bin.	.38	.79
II.7.3	NEU Wir tun uns schwer damit, Lösungen zu übernehmen, die andere Abteilungen oder Externe entwickelt haben.	.38	.79

### *II.12 Skala Übergabeprozesse*

Die ehemalige Skala Standards und Regeln hatte sich nicht wieder bewährt und wurde reduziert auf den Aspekt Übergabe von Informationen (die zuvor zur Skala Standards und Regeln zugehörigen Items I.6.1 und I.6.2 sind nun als II.6.1 und II.6.2 der Skala Einstellung zu Wissensmanagement 2: Umgebung zugeteilt, wo sie höhere Trennschärfen aufweisen). Während sich II.3.2a,b,c auf „klassische“ Übergaben im Rahmen von Urlaubsvertretungs- oder Nachfolgeregelungen beziehen, fragt II.3.4 nach der Regelung von alltäglichen „Mikroübergaben“ im Team – herrscht diesbezüglich Chaos, nimmt die Koordination von Aufgaben und Informationsfluss übermäßig viel Zeit ein bzw. gelingt nicht, was zu suboptimalen Arbeitsergebnissen führt. Die Skala erreichte einen Reliabilitätskoeffizienten von .80 (vgl. Tab. 34).

**Tabelle 34: Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „Übergabeprozesse“**  
 (-) bedeutet, dass dieses Item für die Berechnungen umgepolt wurde

Nr.	Skala ÜBERGABEPROZESSE	item total corr.	alpha if item del.
	(alpha: .80) (4 Items)		
II.3.2a	Manchmal muss ein Arbeitspaket für die nächsten Schritte an einen Kollegen übergeben werden, oder jemand verlässt das Team und übergibt seine Arbeit an seine Vertretung / Nachfolger – Wie werden solche „Übergaben“ gestaltet? Genauer: ...Wie häufig verläuft die Übergabe der Arbeitsinhalte planvoll und systematisch? (-)	.74	.69
II.3.2b	...Wie häufig ist das Wissen, das übergeben wird, dokumentiert? (-)	.64	.75
II.3.2c	...Wie häufig erlaubt die Übergabe eine problemlose Fortführung der Arbeit? (-)	.68	.72
II.3.4	Wie häufig ist bei Teamarbeit ausreichend geregelt, wer welchen Input bekommt und wer welchen Output produziert? (-)	.43	.84

### II.13 NEU: Skala Timing

Auch der zeitnahe Erhalt von Wissen ist ein wichtiger Aspekt für einen guten Umgang mit Wissen. Informationen, die zu langsam fließen, werden bei Erhalt nicht mehr benötigt, da der Anlass hinfällig geworden ist, oder sie sind mittlerweile veraltet.

II.4.1a und b konnten in der ersten Erhebung keiner Skala zugeordnet werden. Item II.3.1c senkt zwar die interne Konsistenz der Skala, was bei einer so kleinen Skala schnell durchschlägt. Jedoch bleibt die interne Konsistenz im akzeptablen Bereich. Inhaltlich passt das Item gut zu den beiden anderen, da der Erhalt über Umwege automatisch eine Zeitverzögerung mit sich bringt. Der Reliabilitätskoeffizient beträgt .68 (vgl. Tab. 35).

**Tabelle 35: Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „Timing“**

Nr.	Skala TIMING	item total corr.	alpha if item del.
	(alpha: .68) (3 Items)		
II.3.1c	Wie häufig, meinen Sie, haben Sie wichtige Informationen... ...erst über Umwege erhalten?	.38	.74
II.4.1a	Wie häufig erlebten Sie in den vergangenen sechs Monaten Folgendes? Ich verwende vorliegende Informationen nicht, da... ...sie veraltet sind.	.54	.54
II.4.1b	...ich sie leider zu spät erhalte.	.58	.48

### II.14 NEU: Skala Kommunikationsklima

Die Skala Kommunikationsklima besteht durchgängig aus neuen Items (vgl. Tab. 36). Die beiden Item-Blöcke erfassen, inwiefern das Kommunikationsklima so offen und angstfrei ist, dass differierende Meinungen frei ausgedrückt werden können (II.3.6a,b) und man Unwissenheit schamfrei zugeben kann (II.7.1a-c). Letzteres ist eine wichtige Voraussetzung für Lern-

prozesse, denn nur identifizierte Wissenslücken können gezielt geschlossen werden. Strebt man hingegen danach, Unwissenheit zu kaschieren, um diese nicht als Schwäche und Unfähigkeit ausgelegt zu bekommen, kann das benötigte Wissen allenfalls verdeckt verschafft werden. Beide Item-Blöcke erfassen wichtige Bedingungen für eine lernende Organisation. Sind sie nicht gegeben – ist also das Kommunikationsklima von sozialem, normativen Einfluss und Kompetenzsimulation geprägt – wird die Qualität des Arbeitsprozesses beeinträchtigt.

II.3.6a und b entstammen einem Fragebogen von Gierschner (1991). In der Erhebung von Gierschner hatte sich gezeigt, dass die Schwierigkeiten, abweichende Meinung zu äußern, zwar absolut eher mit niedrigen Werten bedacht wurden, jedoch bei erfolglosen Innovationsprojekten signifikant häufiger vorkamen als bei erfolgreichen. Eine Hereinnahme dieser Items war bereits für die erste Erhebung angedacht gewesen, jedoch vom Unternehmen nicht gebilligt worden. Die Skala erreicht einen Reliabilitätskoeffizienten von .81.

**Tabelle 36: Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „Kommunikationsklima“**

Nr.	Skala KOMMUNIKATIONSKLIMA	item total corr.	alpha if item del.
	(alpha: .81) (5 Items)		
II.3.6a	NEU Wie häufig finden Sie es schwierig, abweichende Meinungen zu äußern gegenüber... NEU ...Ihren Kollegen?	.42	.82
II.3.6b	NEU ...Ihrem Vorgesetzten?	.40	.83
II.7.1a	NEU Es gibt in unserem Team Hemmungen, auch mal zuzugeben, dass man etwas nicht weiß... NEU ...gegenüber Kollegen.	.69	.74
II.7.1b	NEU ...gegenüber dem Vorgesetzten.	.77	.71
II.7.1c	NEU ...gegenüber Mitarbeitern (im Falle von Fach- oder Personalverantwortung).	.71	.73

### *II.15 NEU: Skala Lernkultur*

Ging es in der eben vorgestellten Skala Kommunikationsklima um die Offenheit der unternehmensinternen Kommunikation, steht nun ein benachbarter, jedoch nicht deckungsgleicher Aspekt im Vordergrund: die Lernkultur (vgl. Tab. 37). Wichtige Aspekte für eine lernende Organisation sind dabei Innovationsfreundlichkeit (II.2.1, II.2.3), aktive Wissensweitergabe (II.2.2), das Zulassen von Fehlern, um zu lernen (II.7.2), die gezielte Auswertung und Verbreitung von Best Practices und Lessons Learned (II.4.2) und die Wertschätzung von Weiterbildung (II.7.5). Der Reliabilitätskoeffizient der Skala liegt bei .73.

Die Items II.2.2, II.2.3 und II.4.2 gehörten ursprünglich zur Skala Wissenskooperation, die sich in der zweiten Erhebung jedoch nicht wieder bewährte. Die Items II.2.1, II.7.2 und II.7.5 wurden für die zweite Erhebung neu geschaffen.

**Tabelle 37: Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „Lernkultur“**  
(-) bedeutet, dass dieses Item für die Berechnungen umgepolt wurde

Nr.	Skala LERNKULTUR	item total corr.	alpha if item del.
	(alpha: .73) (6 Items)		
II.2.1	NEU Wie häufig fühlen Sie sich bei der Arbeit ermutigt, neue Ideen zu erproben und auch ungewöhnlichere Pfade zu beschreiten? (-)	.42	.71
II.2.2	Wenn Sie im Rahmen Ihrer Arbeit neues Wissen erzeugt haben (z. B. eigene Recherchen angestellt haben, Neues ausprobiert haben...) - wie häufig geben Sie das neue Wissen aktiv von sich aus an andere weiter? (-)	.44	.70
II.2.3	Wie häufig wird das neu entwickelte Wissen offen und mit Interesse aufgenommen? (-)	.53	.68
II.4.2	Wie häufig werden in Ihrem Team die gesammelten Erfahrungen – Fehler genauso wie Glanzleistungen – gezielt ausgewertet und anderen zugänglich gemacht? (-)	.44	.70
II.7.2	NEU Bei uns im Team werden Fehler als Erfahrungsgewinn gesehen. (-)	.46	.69
II.7.5	NEU Lernen und Weiterbildung werden bei uns im Team groß geschrieben. (-)	.51	.68

### II.16 Skala Verbesserungsbedarf

In dieser Skala (vgl. Tab. 38) gab es keine nennenswerten Veränderungen der Items gegenüber der Version I. Die interne Konsistenz ist vergleichbar mit der in der ersten Erhebung.

**Tabelle 38: Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „Verbesserungsbedarf“**

Nr.	Skala VERBESSERUNGSBEDARF	item total corr.	alpha if item del.
	(alpha: .86) (7 Items)		
II.1.6	Alles in allem: Wie viel lohnenswertes Verbesserungspotential sehen Sie insgesamt bei der Identifikation / Beschaffung von Wissen in Ihrem Team?	.58	.84
II.2.7	Alles in allem: Wie viel lohnenswertes Verbesserungspotential sehen Sie insgesamt bei der Entwicklung von Wissen in Ihrem Team?	.57	.84
II.3.7	Alles in allem: Wie viel lohnenswertes Verbesserungspotential sehen Sie insgesamt bei der Wissensverteilung /-austausch in Ihrem Team?	.63	.84
II.4.4	Alles in allem: Wie viel lohnenswertes Verbesserungspotential sehen Sie bei der realen Nutzung / Anwendung von Wissen in Ihrem Team?	.62	.84
II.5.4	Wie viel lohnenswertes Verbesserungspotential sehen Sie insgesamt bei der Wissens-Bewahrung in Ihrem Team?	.58	.84
II.6.7a	Alles in allem: Wie viel lohnenswertes Verbesserungspotential sehen Sie insgesamt bei... ...den Wissensmanagement-Zielen / -Strategie in Ihrem Team?	.72	.82
II.6.7b	...der allgemeinen Haltung gegenüber Wissensmanagement?	.65	.83

### *Items ohne Skalenzugehörigkeit*

Die folgenden Items passten sich nicht in eine der vorgesehenen Skalen ein (vgl. Tab. 39). Die Zahl der skalenlosen Items konnte gegenüber der ersten Version von 20 auf 5 verringert werden (hierunter 3 neue und 2 alte Items). Im Übrigen gelten die Ausführungen analog zu Abschnitt 3.3.3 – Reliabilität (erste Erhebung).

**Tabelle 39: Items ohne Skalen-Zugehörigkeit**

Nr.	OHNE SKALENZUGEHÖRIGKEIT (5 Items)	Problem
II.1.1f	Wie häufig beschaffen Sie sich Informationen... NEU ...aus inoffiziellen internen Quellen („Flurfunk“)?	beide neu zur Abbildung des formellen und informellen Charakters internen Wissens; konnten aber keiner der bestehenden Skalen zugeordnet werden
II.1.1g	NEU ...aus offiziellen internen Quellen (z. B. Rund-mails, Briefe, Vorträge)? (-)	
II.5.1a	Wie häufig legen Sie gezielt Wissen ab... ...lokal auf Ihrem Rechner? (-)	war schon in der ersten Erhebung nicht vermittelbar
II.5.1b	...für andere zugänglich in Datenbanken? (-)	zuvor in der Skala Wissenskooperation, deren interne Konsistenz sich in der zweiten Erhebung nicht wieder herstellen ließ
II.7.4	NEU Ohne ein gutes persönliches Netzwerk entgehen einem die wichtigsten Informationen im Unternehmen.	sollte die Wichtigkeit der informellen Kommunikation abbilden; ließ sich keiner Skala zuordnen; korreliert mit keinem anderen Item in nennenswerter Höhe

### *Interkorrelation der Skalen*

Wie bei der ersten Erhebung gilt natürlich auch hier, dass theoretisch keine Unabhängigkeit der Skalen erwartet werden kann (vgl. Abschnitt 3.3.3 – Reliabilität Version I). Ein Blick auf die Korrelationsmatrix (vgl. Anhang C.3) zeigt, dass meistens sehr schwache bis mittlere Korrelationen vorliegen, es gibt jedoch – anders als in Version I – auch einige Korrelationen, die zwischen .60 und .75 variieren und nach Brosius (2002) als „stark“ einzustufen sind. Eine Faktorenanalyse zweiter Ordnung über die Skalen brachte jedoch keine Faktoren, die sinnvolle Überfaktoren geliefert hätten (vgl. Anhang C.5), was theoretisch-deduktiv auch nicht erwartet worden war.

Spitzenreiter der starken Korrelationen mit .75 ist hierbei der Zusammenhang zwischen den beiden Subskalen der Informationsspeicherung (I: Benutzung und II: Qualität der Inhalte); die Benutzung und die Qualität der Inhalte mögen zwei unterschiedliche Aspekte der Informationsspeicherung sein, hängen jedoch eng zusammen, zumal die Qualität der eingestellten Inhalte die Benutzung bedingt. Weitere starke Korrelationen: Die Skala mangelhafte Darstellung und Missverständnisse korreliert mit .68 mit der Skala Misstrauen und Mikropolitik und

mit .67 mit der Skala Betriebsblindheit und mangelnde Aufmerksamkeit. Dies kann man so interpretieren, dass sich aus Sicht der Befragten manchmal nicht sagen lässt, ob absichtlich (Misstrauen und Mikropolitik) oder aus Versehen (Betriebsblindheit und mangelnde Aufmerksamkeit) mit Wissen suboptimal (Informationsdarstellung) umgegangen wird. Die Skala Einstellung zu Wissensmanagement 2: Arbeitsumgebung weist einen engeren Zusammenhang mit der Skala Lernkultur auf (.50). Dies ist nicht überraschend, da in beiden Fällen die Umgebung des Befragten auf Wissensmanagement-Günstigkeit hin geprüft wird. Die größte Anzahl von Korrelationen  $>.40$  weist die Skala Timing (9x) auf. Offenbar ist der „logistische“ Aspekt von Wissen, nämlich der (im negativen Falle) zeitverzögerte Erhalt von Informationen, ein häufiger Begleiter anderer Wissensbarrieren, sei es nun als Entstehungsbedingung oder Folge. Bei der Skala Einstellung zu Wissensmanagement 1: Befragter tendiert der Zusammenhang mit den anderen Skalen – wie schon bei der Vorgänger-Skala der ersten Erhebung – gen Null (z. B. auch mit der „Schwesterskala“ Einstellung zu Wissensmanagement 2: Arbeitsumgebung). Natürlich ist es nicht nur die Einstellung, die handlungsleitend ist, aber eine Nullkorrelation zu allen anderen Skalen ist nicht nachvollziehbar.

Starke Korrelationen können ein Hinweis auf Redundanz sein, Nullkorrelationen an unerwarteter Stelle ein Hinweis auf Missverständlichkeit der Items. Bei der Entwicklung von Fragebogen-Version III müssen die eben aufgeführten Beobachtungen berücksichtigt werden. Möglicherweise ist es gerade die Fragmentierung der Gesamt-Item-Menge in kleinere Einheiten, wie sie in der Fragebogen-Version II vorgenommen wurde (also mehr Skalen, folglich mit weniger Items pro Skala), die die Interdependenzen in die Höhe schnellen ließ.

#### *Fazit Reliabilitätsanalyse und Skaleninterkorrelation*

Die stärker diversifizierte und auch deutlich größere Stichprobe bei der zweiten Erhebung in Kombination mit neuen Items bewirkt, dass sich die internen Konsistenzen einiger alten Skalen nicht wiederherstellen lassen. Dies macht die Etablierung neuer Skalen notwendig. Insgesamt kann auch die Reliabilitätsprüfung für die zweite Fragebogen-Version als gelungen gelten: Die Items weisen mit ihren Skalen eine mindestens zufriedenstellende, oft auch gute interne Konsistenz auf, die sich zwischen .66 und .86 bewegt. Die durchschnittliche Größe der Skalen wurde gegenüber der ersten Fragebogen-Version reduziert bei gleichzeitiger Anhebung der Anzahl der Skalen. Ob eine weitere Verminderung der Itemanzahl in einigen immer noch gut befüllten Skalen sinnvoll ist, muss in der Fragebogen-Version III geprüft werden. Die Zahl der Items, die keiner Skala zugeordnet werden konnten, reduzierte sich von 20 auf 5. Die Skalen-Interkorrelationen sind meist ausreichend niedrig, um die Messung eigenständi-

ger, wenn auch nicht unabhängiger Konstrukte nachzuweisen. Jedoch weisen einige Skalen starke Zusammenhänge (.60 - .75) auf. Skeptisch stimmt auch die hohe Anzahl mittlerer Korrelationen der Skala Timing und die Nullkorrelationen der Einstellungsskala 1. Dies sind Fehler, die in der nächsten Fragebogen-Version angegangen werden müssen.

### 3.4.3 Deskriptive Kennzahlen

#### *Verteilung*

Obschon nach Augenmaß einige Items eine Normalverteilung aufzuweisen scheinen, kann dies der Kolmogorov-Smirnov-Test in keinem Falle bestätigen. Der grundsätzliche Anteil der Ausführungen in Abschnitt 3.3.4 – deskriptive Kennzahlen Version I gilt auch hier; das betrifft auch die Nachvollziehbarkeit von linksschiefen Verteilungen. Da eine Normalverteilung nicht gegeben ist, fehlt eine Voraussetzung für die Anwendung gewisser statistischer Verfahren; wie schon in Version I wurde daher eine Vergleichsrechnung zwischen Pearson- und Spearman-Koeffizienten vorgenommen, wieder ergaben sich keine nennenswerten Unterschiede.

Zweigipflige Verteilungen weisen die Items II.5.1a (Ablage: wie oft auf lokalem Rechner; Gipfel bei 2 und 7<sup>52</sup>), II.5.2e (Wissensmanagement: hat am ehesten mit IT zu tun; Gipfel bei 1 und bei 4) und II.6.6b (Wissensmanagement: ist wichtig für meine Kollegen; Gipfel bei 1 und bei 4) auf. Alle drei Items werden aus dem Fragebogen genommen, da es mit ihnen auch noch andere Schwierigkeiten gab.<sup>53</sup>

#### *Mittelwert*

Der durchschnittliche Mittelwert der zweiten Fragebogen-Version liegt bei 3,42 (vgl. Anhang C.4). Er liegt damit etwas niedriger als in der ersten Fragebogen-Version (3,56), was mit dem höheren Anteil einfacherer Berufsgruppen, deren Jobs auf Grund der geringeren Komplexität weniger anfällig für Wissensbarrieren sind, in der Stichprobe zusammenhängen mag. Die Mittelwerte der Items reichen von 1,95 (Item II.1.2a Ansprechpartner nicht klar: im eigenen Team) bis 5,50 (Item II.1.5a – Wissen von extern hereinholen: durch gezielte Einstellungspolitik).

---

<sup>52</sup> Zur Erinnerung: Die Skala dieses Items fragt ausnahmsweise nach konkreten Häufigkeiten: [2] = einmal im Monat; [7] = mehrmals täglich.

<sup>53</sup> Für Item II.5.1a war nun zum zweiten Mal die Reliabilitätsprüfung nicht gelungen. Item II.5.2e gehörte zu einer Skala, die zum zweiten Mal durch unplausible Nicht-Korrelationen mit den anderen Skalen aufgefallen war.



#### *Standardabweichung*

Die grundsätzlichen Ausführungen in Abschnitt 3.3.4 – deskriptive Kennzahlen Version I gelten auch hier. Die durchschnittliche Standardabweichung beträgt 1,50 und ist somit recht hoch. Sie reicht von 1,06 (II.1.2a Ansprechpartner nicht klar: im eigenen Team) bis 2,28 (II.5.1b Wie oft legen Sie gezielt Wissen ab für andere zugänglich auf Datenbanken; das Item hatte schon in der ersten Erhebung einen erhöhten Wert). Alle drei Werte liegen oberhalb der Werte der ersten Fragebogen-Version (zum Vergleich: Durchschnitt 1,30 – min. 0,77 – max. 1,92), was mit der heterogeneren Stichprobe zusammenhängt.

### **3.4.4 Validität**

Im Folgenden wird die Validität der Skalen überprüft und erörtert. Die Ausführungen zur Inhaltsvalidität aus Abschnitt 3.3.5 gelten auch hier. Im Sinne der Kriteriums- und Konstruktvalidierung wurden Teile von zwei zusätzlichen Fragebögen hinzugenommen. Deren Konstrukte überlappten sich teilweise mit denen der WiBa-Skalen (z. B. Organisationskultur), teilweise erfassten sie aber auch ganz andere Inhalte (z. B. Arbeitsunterbrechungen).

#### *Vorstellung der anderen Fragebögen*

Als andere Tests wurden hier Teile des „ABB – Arbeitsbeschreibungsbogen“ (Neuberger & Allerbeck, 1978; vgl. Anhang C.2) und „KFZA – Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse“ (Prümper, Hartmannsgruber & Freese, 1995; vgl. Anhang C.2) zur WiBa-Fragebogen-Version II hinzugenommen und den Befragten vorgelegt.

Aus dem ABB, der die Arbeitszufriedenheit erhebt, stammen 9 Fragen zur Messung von Arbeitszufriedenheit in Bezug auf:

- |                             |   |
|-----------------------------|---|
| 1. Kollegen                 | 6. Entwicklungsmöglichkeiten              |
| 2. Vorgesetzten             | 7. Bezahlung                              |
| 3. Tätigkeit                | 8. umfassende Zufriedenheit mit Arbeit    |
| 4. Arbeitsbedingungen       | 9. umfassende Zufriedenheit mit dem Leben |
| 5. Organisation und Leitung |   |

Der KFZA, der positive und negative Aspekte der Arbeits- und Organisationsstruktur erfasst und dabei auf bewährte Instrumente zurückgreift, umfasst 27 Fragen und besteht aus vier Haupt-Skalen:

1. Arbeitsinhalte - darunter die Subskalen

- Vielseitigkeit (im Sinne von: Neues lernen können, Kompetenzen und Wissen einbringen können, Vielfältigkeit der Arbeitsaufgaben)
- Ganzheitlichkeit (Rückmeldung zur Arbeit, Erstellung eines vollständigen Arbeitsproduktes)

2. Ressourcen - darunter die Subskalen

- Handlungsspielraum (selbstständig arbeiten, Einflussnahme auf die Art der Arbeit)
- soziale Rückendeckung (Sich-Verlassen-Können auf Kollegen und Vorgesetzte, Abteilungszusammenhalt)
- Zusammenarbeit (Enge der erforderlichen Zusammenarbeit, Sprechen über berufliche und auch über private Dinge, Feedback von Kollegen und Vorgesetzten)

3. Stressoren - darunter die Subskalen

- Arbeitsunterbrechungen (Unterbrechungen bei der Arbeit, Fehlen von benötigten Arbeitsmitteln)
- Quantitative Arbeitsbelastung (zu viel Arbeit, Zeitdruck)
- Qualitative Arbeitsbelastung (Aufgaben zu kompliziert, Aufgaben stellen zu hohe Anforderungen an Konzentrationsfähigkeit)
- Umgebungsfaktoren (Lärm / Klima / Staub, Raumausstattung)

4. Organisationsklima - darunter die Subskalen

- Information und Mitsprache (Informierung über Vorgänge im Unternehmen, Partizipation)
- Betriebliche Leistungen (Weiterbildungsmöglichkeiten, Aufstiegsmöglichkeiten)

Anmerkung: Da im Sinne der Testökonomie immer nur Subgruppen der Gesamtstichprobe den ABB *oder* Teile des KFZA erhalten haben, variiert die Anzahl der Untersuchungsteilnehmer je nach Fragestellung. Die KFZA- und ABB-Items waren bereits pro Skala einheitlich gepolt, daher mussten keine Umpolungen vorgenommen werden.

Im Sinne der konvergenten oder diskriminanten Validität müssen nun Aussagen über Korrelationen zwischen den Skalen des ABB / des KFZA einerseits und dem WiBa-Fragebogen an-

dererseits getroffen werden. Hierbei können sowohl Zusammenhänge (gleichläufig, gegenläufig) als auch Nicht-Zusammenhänge betrachtet werden.

Für den ABB werden insgesamt eher niedrige bis mittlere Zusammenhänge mit dem WiBa-Fragebogen angenommen, in Bezug auf gewisse WiBa-Skalen wird auch von keinem Zusammenhang ausgegangen. Für den KFZA wird erwartet, dass sich auf Grund der höheren Spezifität der KFZA-Skalen punktuell auch höhere Korrelationen einstellen; aber auch hier wird teilweise von keinem Zusammenhang ausgegangen.<sup>54</sup>

#### **a) Annahmen zu Zusammenhängen mit der Arbeitszufriedenheit (ABB)**

*Gesamt-Skala ABB – WiBa-Skalen Misstrauen und Mikropolitik, Lernkultur sowie Verbesserungsbedarf.*

Die hier verwendete Skala zur Gesamt-Arbeitszufriedenheit umfasst die Zufriedenheit mit Kollegen, Vorgesetzten, Tätigkeit, Arbeitsbedingungen, Organisation / Leitung und den Entwicklungsmöglichkeiten. Die Items zur Lebenszufriedenheit und zur Zufriedenheit mit der Bezahlung wurden dabei nicht berücksichtigt, da sie nur wenig inhaltliche Verknüpfung mit Wissensbarrieren aufweisen.

Zusammenhänge mit Skalen des WiBa-Fragebogens können auf dieser aggregierten Arbeitszufriedenheits-Ebene nur dort sinnvoll angenommen werden, wo der WiBa-Fragebogen Aspekte von solch umfassender Bedeutsamkeit misst, dass sie die Gesamt-Arbeitszufriedenheit beeinflussen können bzw. von der Gesamt-Arbeitszufriedenheit beeinflusst werden. Es wird erwartet, dass die Gesamt-Arbeitszufriedenheit sowohl mit der Skala Misstrauen und Mikropolitik negativ zusammenhängt als auch mit der Skala Lernkultur umpolungsbedingt negativ (inhaltlich eigentlich ein gleichgerichteter Zusammenhang) korreliert, da beide Skalen in Teilen – genau wie die Gesamt-Arbeitszufriedenheit – die umfassende Stimmung in der Organisation widerspiegeln. Die Annahmen bestätigen sich (Misstrauen und Mikropolitik:  $r = -.43$ ,  $p = .00$ ,  $N = 147$ ; Lernkultur:  $r = -.43$ ,  $p = .00$ ,  $N = 146$ ; jeweils bivariate Korrelation, Pearson).

Ferner wird erwartet, dass die Gesamt-Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter mit dem wahrgenommenen Verbesserungsbedarf im Hinblick auf Wissensbarrieren negativ korreliert (je größer der Verbesserungsbedarf, desto kleiner die Arbeitszufriedenheit), da das Empfinden eines

---

<sup>54</sup> Für grundsätzlich höhere konvergente Zusammenhänge müssten die Skalen von ABB und KFZA näher am Konstrukt der Wissensbarrieren sein. Dies ist nicht möglich, da es zur Messung der Wissensbarrieren bisher kein umfassendes, verlässliches Instrument gibt (vgl. Einleitung).

großen Verbesserungsbedarfs die allgemeine Arbeitszufriedenheit trübt bzw. Arbeitsunzufriedenheit widerspiegelt. Die Überprüfung bestätigt diese Hypothese ( $r=-.34$ ,  $p=.00$ ,  $N=134$ ).

*ABB-Items Zufriedenheit mit Kollegen und Vorgesetzten – WiBa-Skalen Einstellung zu Wissensmanagement 2 (Arbeitsumgebung), mangelhafte Darstellung und Missverständnisse, Übergabeprozesse sowie Kommunikationsklima; Nicht-Zusammenhänge Informationsspeicherung 1 (Benutzung), Einstellung zu Wissensmanagement 1 (Befragter)*

Für die folgende Überprüfung wurden lediglich die beiden ABB-Items zur Zufriedenheit mit Kollegen und dem Vorgesetzten zusammengefasst<sup>55</sup>. Der Aspekt eines guten Miteinanders mit den Kollegen und dem Chef ist indirekt (d.h. in einzelnen Items) in folgenden WiBa-Skalen enthalten: Einstellung zu Wissensmanagement 2 (Arbeitsumgebung), mangelhafte Darstellung und Missverständnisse, Übergabeprozesse sowie Kommunikationsklima. Daher wird hier eine (teilweise umpolungsbedingte) negative Korrelation vorhergesagt. Zudem werden folgende Nicht-Zusammenhänge angenommen: Ob jemand das Speichersystem gut oder schlecht zu bedienen findet oder was für eine Meinung er selber zum Thema Wissensmanagement hat, sollte nicht mit der Arbeitszufriedenheit mit den Kollegen und Vorgesetzten korrelieren.

Die angenommenen Zusammenhänge werden bestätigt (Einstellung zu Wissensmanagement 2 (Arbeitsumgebung):  $r=-.24$ ,  $p=.01$ ,  $N=133$ ; mangelhafte Darstellung und Missverständnisse:  $r=-.35$ ,  $p=.00$ ,  $N=147$ ; Übergabeprozesse:  $r=-.22$ ,  $p=.01$ ,  $N=148$ ; Kommunikationsklima:  $r=-.22$ ,  $p=.01$ ,  $N=148$ ).

Der angenommene Nicht-Zusammenhang für die Skala Informationsspeicherung 1 (Benutzung) ist nur knapp zutreffend ( $r=-.18$ ,  $p=.054$ ,  $N=110$ ). Der Zusammenhang ist vielleicht deshalb beinahe noch signifikant, da bei der Bedienung des Speichersystems die Unterstützung durch hilfsbereite Kollegen mit hineinspielt. Der angenommene Nicht-Zusammenhang mit der Skala Einstellung zu Wissensmanagement 1 (Befragter) dagegen trifft nicht zu, da hier eine Signifikanz vorliegt ( $r=.20$ ,  $p=.02$ ,  $N=136$ ). Auffällig ist, dass dieser letztgenannte Zusammenhang auch in die andere Richtung weist als die bisherigen Zusammenhänge, das heißt (umpolungsbedingt): Je schlechter jemand über Wissensmanagement denkt, desto zufriedener ist er mit seinen Kollegen und seinem Vorgesetzten. Das mutet auf den ersten Blick widersprüchlich an. Ein Erklärungsversuch hierfür könnte sein, dass gerade stark vernetzte,

---

<sup>55</sup> Kritisch muss hierbei angemerkt werden, dass die beiden Items für eine Skalenbildung nicht dem Fürntratt-Kriterium genügen; da sie jedoch einem bewährten Instrument entstammen, wurde dieses Risiko eingegangen. Inhaltlich wird die Zusammenlegung durch den gemeinsamen Aspekt der „beziehungsgerichteten“ Arbeitszufriedenheit begründet.

sehr gut informell eingebundene Mitarbeiter Wissensmanagement für entbehrlich erachten, da sie über einen guten Draht zu Kollegen verfügen und dadurch in informelle Wissens- und Informationsflüsse hinreichend eingebunden sind.

*ABB-Items Zufriedenheit mit Kollegen, Vorgesetzten und Organisation / Leitung – WiBa-Skalen Misstrauen und Mikropolitik sowie Lernkultur*

Die zuvor verwendete ABB-Mini-Skala wurde nun um das Item zur Zufriedenheit mit der Organisation und Leitung erweitert. Für die Überprüfung eines Zusammenhangs mit den Skalen Misstrauen und Mikropolitik sowie Lernkultur ist dies sinnvoll, da Abteilungen sich nicht im luftleeren Raum bewegen und die Unternehmensleitung gerade für diese beiden Skalen eine wichtige (positive oder negative) Vorbildrolle innehat. Folgende Annahmen werden getroffen: 1) Skala Misstrauen und Mikropolitik: Wo eine hohe Zufriedenheit mit den Kollegen, Vorgesetzten und der Organisation / Leitung vorherrscht, sind Misstrauen und Mikropolitik gering ausgeprägt, da das Miteinander durch einen vertrauensvollen Umgang geprägt ist. 2) Skala Lernkultur: Ferner gibt es weniger Schwierigkeiten auf der Ebene der Lernkultur, da eine hohe Zufriedenheit mit Kollegen, Vorgesetzten und Organisation / Leitung auch beinhaltet, dass die Mitarbeiter mit ihren Lern- und Weiterbildungschancen und der Fehlerkultur zufrieden sind; auf Grund der Umpolung sollte dies ein Zusammenhang mit negativem Vorzeichen sein.

Die beiden vermuteten Zusammenhänge bestätigen sich (Misstrauen und Mikropolitik:  $r=-.42$ ;  $p=.00$ ,  $N=147$ ; Lernkultur:  $r=-.40$ ,  $p=.00$ ,  $N=146$ ).

*ABB-Item Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen – WiBa-Skalen Informationsspeicherung 1 (Benutzung) und 2 (Qualität der Inhalte); Nicht-Zusammenhänge externe Wissensbeschaffung, Einstellung zu Wissensmanagement 1 (Befragter)*

Das Medium zur Informationsspeicherung (z. B. eine Datenbank) stellt einen Teil der Arbeitsbedingungen dar. Daher wird angenommen, dass die Informationsspeicherungssubskalen I (Benutzung) und II (Qualität der Inhalte) einen umpolungsbedingt negativen Zusammenhang mit dem ABB-Item Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen aufweisen. Die Annahmen zu den Zusammenhängen bestätigen sich (Informationsspeicherung 1 (Benutzung):  $r=-.26$ ,  $p=.01$ ,  $N=110$ ; Informationsspeicherung 2 (Qualität der Inhalte):  $r=-.24$ ,  $p=.01$ ,  $N=106$ ).

Im Gegenzug wird angenommen, dass die Skalen externe Wissensbeschaffung und Einstellung zu Wissensmanagement 1 (Befragter) keinen Zusammenhang mit dem ABB-Item Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen haben, da es sich hierbei – im Gegensatz zur Infor-

mationsspeicherung – nicht um Arbeitsbedingungen handelt. Auch die Annahmen zu den Nicht-Zusammenhängen bestätigen sich (externe Wissensbeschaffung:  $r=-.11$ ,  $p=.21$   $N=141$ ; Einstellung zu Wissensmanagement 1 - Befragter:  $r=.01$ ,  $p=.93$ ,  $N=136$ ).

*ABB-Item Zufriedenheit mit den Entwicklungsmöglichkeiten – WiBa-Skala Lernkultur*

Die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten, die ein Mitarbeiter hat, sind ein Aspekt von Lernkultur (das Item II.7.5 spiegelt diesen Aspekt sogar direkt wider). Daher wird angenommen, dass auch hier wieder eine umpolungsbedingt negative Korrelation besteht. Die Annahme bestätigt sich ( $r=-.37$ ,  $p=.00$ ,  $N=143$ ).

**b) Annahmen zu Zusammenhängen mit Arbeitsinhalten, Ressourcen, Stressoren und Organisationsklima (KFZA)**

*KFZA Arbeitsinhalte – WiBa-Skala Lernkultur*

Die Skala Arbeitsinhalte umfasst Aspekte wie Ganzheitlichkeit der Aufgabe, Vielfalt der Aufgaben, Neues dazulernen und Einbringen des eigenen Könnens und Wissens. Da dies eine deutliche Parallelität zur Skala Lernkultur darstellt, wird hier ein (wieder umpolungsbedingt) negativer Zusammenhang erwartet. Auf Grund der konkreten inhaltlichen Überlappung der Konstrukte wird von einer höheren Korrelation ausgegangen. Die Hypothese bestätigt sich ( $r=-.76$ ,  $p=.00$ ,  $N=184$ ).

*KFZA Ressourcen – WiBa-Skala Verbesserungsbedarf*

Die KFZA-Skala Ressourcen erfasst die Aspekte Handlungsspielraum, soziale Rückendeckung und Zusammenarbeit, während die WiBa-Skala Verbesserungsbedarf ein allgemeines Bild des Änderungsdrucks hinsichtlich der Wissensbarrieren zeichnet. Man kann – auf einem sehr pauschalen Niveau – argumentieren, dass in einem „ressourcenreichen“ Unternehmen (also großer Handlungsspielraum, gute Rückendeckung, enge Zusammenarbeit) weniger Wissensbarrieren auftreten und die Mitarbeiter deswegen auch weniger Verbesserungspotential bei den Wissensbarrieren sehen. Daher wird ein gegenläufiger Zusammenhang zwischen der KFZA-Skala Ressourcen und dem Verbesserungsbedarf angenommen. Die Annahme bestätigt sich ( $r=-.46$ ,  $p=.00$ ,  $N=153$ ).

*KFZA Ressourcen: Handlungsspielraum – WiBa-Skalen Informationsverlust, Informationsspeicherung 1 (Benutzung), Einstellung zu Wissensmanagement 1 (Befragter)*

Es wird erwartet, dass Mitarbeiter mit einem größeren Handlungsspielraum eher die Möglichkeit haben, Informationsverlust vorzubeugen, da sie sich eigeninitiativ Sicherungsmechanis-

men (Wiedervorlagen, Ablagesystem, Austauschgespräche mit Kollegen) einrichten können. Die Annahme eines umpolungsbedingt negativen Zusammenhangs bestätigt sich ( $r=-.30$ ,  $p=.00$ ,  $N=152$ ).

Zudem wird erwartet, dass es einen umpolungsbedingt negativen Zusammenhang zwischen Handlungsspielraum und Informationsspeicherung 1 (Benutzung) gibt. Hierfür gibt es zwei Gründe: a) Ein großer Handlungsspielraum bringt Möglichkeiten zur Selbstorganisation mit sich. Die Benutzung eines Speichersystems bedarf des Metatalents Selbstorganisation, da dem Mitarbeiter in der Regel bei der tatsächlichen Bedienung niemand ad hoc zur Seite steht. b) Mitarbeiter mit einem größeren Handlungsspielraum haben in der Regel höherwertige Aufgaben, sind besser ausgebildet und kognitiv flexibler als Mitarbeiter ohne Handlungsspielraum. In der Folge begreifen sie die Logik eines Speichersystems schneller, können besser damit umgehen und beurteilen daher das Speichersystem positiver. Die Annahme bestätigt sich ( $r=-.32$ ,  $p=.00$ ,  $N=153$ ).

Ferner wird erwartet, dass Mitarbeiter mit einem größeren Spielraum eine positivere Einstellung zu Wissensmanagement haben, da sie die Möglichkeit haben, Wissensmanagement-Maßnahmen auszuprobieren, umzusetzen und ihren Nutzen zu erleben. Wissensmanagement bedarf zu einem gewissen Grad der Selbstorganisation (z. B. eigenständige Teilnahme an Foren, freiwilliger Einsatz bei Communities of Practice), und ohne Freiheitsgrade in der Arbeitsgestaltung können gewisse Maßnahmen nicht angewendet werden. Diese Hypothese bestätigt sich überraschender Weise jedoch nicht ( $r=-.01$ ,  $p=.44$ ,  $N=153$ ), es gibt keinen Zusammenhang.

*KFZA Ressourcen: Zusammenarbeit – WiBa-Skalen transaktives Wissen, mangelhafte Darstellung und Missverständnisse, Übergabeprozesse, Informationsspeicherung 2 (Qualität der Inhalte), Timing*

Die Subskala Zusammenarbeit bildet die Aspekte Enge der Zusammenarbeit mit den Kollegen, das Reden über dienstliche und private Dinge und Feedbackmöglichkeiten ab. Folgende Annahmen werden gemacht: 1) Skala transaktives Wissen: Es wird ein umpolungsbedingt negativer Zusammenhang erwartet, da Zusammenarbeit das Erwerben von Metawissen hinsichtlich der Expertise und des Informationsbedarfs der Kollegen fördert. 2) Skala mangelhafte Darstellung und Missverständnisse: Es wird ein negativer Zusammenhang erwartet, da eine enge Zusammenarbeit die Abstimmung hinsichtlich der Darstellung von Inhalten fördert und Missverständnissen vorbeugt. 3) Skala Übergabeprozesse: Es wird ein umpolungsbedingt negativer Zusammenhang erwartet, da funktionierende Übergabeprozesse die Bereitschaft zur

Kooperation erfordern. 4) Skala Informationsspeicherung 2 (Qualität der Inhalte): Ein Speichersystem lebt vor allem davon, wie viele Inhalte eingestellt werden und wie hoch deren Qualität ist. Sowohl die Anzahl der eingestellten Inhalte als auch deren Qualität hängen wesentlich von der Motivation des Mitarbeiters ab, Arbeitszeit und Sorgfalt hierauf zu verwenden. Die Praxis zeigt, dass es schwierig ist, Mitarbeiter dazu zu zwingen. Ob ein Mitarbeiter motiviert ist, hochwertige Inhalte für das Speichersystem herzustellen, hängt unter anderem davon ab, wie eng und positiv die Zusammenarbeit mit den Kollegen ist (die ja die Nutznießer und Geber anderer Inhalte wären). Daher wird angenommen, dass die Qualität der Inhalte mit der Güte der Zusammenarbeit umpolungsbedingt negativ zusammenhängt. 5) Skala Timing: Es wird erwartet, dass die KFZA-Subskala Zusammenarbeit einen umpolungsbedingt negativen Zusammenhang mit der WiBa-Skala Timing hat, da der rechtzeitige Erhalt von Informationen von einer engen, vertrauensvollen Kooperation mit anderen begünstigt wird.

Die Annahmen werden bestätigt (mit Skala transaktives Wissen:  $r=-.26$ ;  $p=.00$ ,  $N=156$ ; mit Skala mangelhafte Darstellung und Missverständnisse:  $r=-.23$ ,  $p=.00$ ,  $N=157$ ; mit Skala Übergabeprozesse:  $r=-.37$ ,  $p=.00$ ,  $N=155$ ; mit Skala Informationsspeicherung 2 (Qualität der Inhalte):  $r=-.31$ ;  $p=.00$ ;  $N=152$ ; mit Skala Timing:  $r=-.29$ ,  $p=.00$ ,  $N=157$ ).

#### *KFZA Ressourcen: soziale Rückendeckung – WiBa-Skalen Misstrauen und Mikropolitik, Kommunikationsklima*

Die Subskala soziale Rückendeckung bildet das Gefühl des Sich-Verlassen-Könnens (auf Kollegen und Vorgesetzte) sowie den Abteilungszusammenhalt ab. 1) Skala Misstrauen und Mikropolitik: Es wird ein negativer Zusammenhang vorhergesagt, da das Gefühl des Zusammenhalts und des Sich-Verlassen-Könnens Ausdruck von tiefem Vertrauen ist und zerstört wird, wenn Misstrauen vorherrscht. 2) Skala Kommunikationsklima: Es wird ein umpolungsbedingt negativer Zusammenhang vorhergesagt, da man – wenn man sich nicht auf-einander verlassen kann – vorsichtig wird und die Bereitschaft zu offener Rede und zum Zugeben von Unwissenheit sinkt. Die Annahmen bestätigen sich (für Skala Misstrauen und Mikropolitik:  $r=-.47$ ,  $p=.00$ ,  $N=157$ ; für Skala Kommunikationsklima:  $r=-.48$ ,  $p=.00$ ,  $N=153$ ).

#### *KFZA Stressoren (ohne Umgebungsbelastungen / nur Umgebungsbelastungen) – WiBa-Skalen Informationsverlust, Betriebsblindheit und mangelnde Aufmerksamkeit, mangelhafte Darstellung und Missverständnisse, Verbesserungsbedarf*

Betrachtet wird die KFZA-Skala Stressoren, die Zeitdruck, Überforderung und ständige Unterbrechungen beinhaltet (ohne Umgebungsbelastungen). 1) Skala Informationsverlust: Zeitdruck, Überforderung und ständige Unterbrechungen begünstigen den Informationsverlust in



einer Organisation, da man Tätigkeiten nicht systematisch zu Ende bringen und auswerten kann und die nötige Ruhe und Aufmerksamkeit für einen nachhaltigen Umgang mit Wissen fehlt. Daher wird ein gleichgerichteter Zusammenhang erwartet. 2) Skala Betriebsblindheit und mangelnde Aufmerksamkeit: Da man in stressigen Situationen schnelle, einfache Heuristiken braucht, greift man vermehrt auf bekannte Denkmuster zurück und blendet andere Aspekte aus. Daher wird ein gleichgerichteter Zusammenhang erwartet. 3) Skala mangelhafte Darstellung und Missverständnisse: Auch die passgenaue Kommunikation leidet unter Zeitdruck und Stress, da sie flüchtiger und ungenauer wird. Daher wird ein gleichgerichteter Zusammenhang erwartet.

Die Hypothesen bestätigen sich (für Skala Informationsverlust:  $r=.22$ ;  $p=.00$ ;  $N=175$ ; für Skala Betriebsblindheit und mangelnde Aufmerksamkeit:  $r=.28$ ,  $p=.00$ ,  $N=175$ ; für Skala mangelhafte Darstellung und Missverständnisse:  $r=.18$ ,  $p=.01$ ,  $N=175$ ).

Es wird erwartet, dass die rein physischen Umgebungsfaktoren wie z. B. Lärm, Klima, Staub, Raumausstattung (KFZA Stressoren: nur Umgebungsfaktoren) mit den drei eben betrachteten drei WiBa-Skalen *keinen* signifikanten Zusammenhang aufweisen, da sich die Umgebungsfaktoren auf diese Skalen nicht unmittelbar auswirken. Auch diese Annahme bestätigt sich (für Skala Informationsverlust:  $r=.07$ ,  $p=.19$ ,  $N=175$ ; für Skala Betriebsblindheit und mangelnde Aufmerksamkeit:  $r=.09$ ,  $p=.11$ ,  $N=175$ ; für Skala mangelhafte Darstellung und Missverständnisse:  $r=-.01$ ,  $p=.43$ ,  $N=175$ ).

4) Skala Verbesserungsbedarf: Spiegelbildlich zum gegenläufigen Zusammenhang zwischen der Skala Verbesserungsbedarf und der KFZA-Skala Ressourcen (s. o.) wird ein gleichläufiger Zusammenhang mit der KFZA-Skala Stressoren angenommen. Je mehr Stressoren die Mitarbeiter und die Arbeitsabläufe belasten, desto mehr Wissensbarrieren gibt es und desto höherer Verbesserungsbedarf wird in Bezug auf die Wissensbarrieren wahrgenommen. Die Annahme bestätigt sich, allerdings fällt interessanterweise die Korrelation weit geringer aus als im Falle der Ressourcen ( $r=.21$ ,  $p=.01$ ,  $N=174$ ). Dies lässt die Vermutung entstehen, dass die Ressourcen in einem Unternehmen den wahrgenommenen Verbesserungsbedarf stärker beeinflussen als ihr Gegenpart (vgl. auch Abschnitt 5.3 – weitere Forschungsfragen).

#### *KFZA Stressoren: Arbeitsunterbrechung und qualitative Arbeitsbelastung – WiBa-Skala Informationsspeicherung I (Benutzung)*

Hier wurden die KFZA-Stressoren-Subskalen Arbeitsunterbrechung und qualitative Arbeitsbelastung zusammengefasst. Es wird angenommen, dass Mitarbeiter, die sich mit ihren Aufgaben kognitiv überfordert fühlen und zudem ständig bei ihrer Arbeit unterbrochen wer-

den, keine Zeit und Ruhe finden, um sich mit dem Speichersystem auseinanderzusetzen, daher die Bedienung nicht effizient meistern, was zu einer negativen Beurteilung des Speichersystems führt. Daher wird ein umpolungsbedingt gleichgerichteter Zusammenhang angenommen. Die Annahme bestätigt sich ( $r=.30$ ;  $p=.00$ ;  $N=168$ ).

#### *KFZA Organisationsklima – WiBa-Skala Lernkultur*

Die KFZA-Skala Organisationsklima fragt unter anderem nach Weiterbildungsmöglichkeiten und der Bereitschaft der Betriebsleitung, Ideen der Beschäftigten aufzugreifen. Dies sind Hinweise darauf, dass Lernen und Weiterbildung einen gewissen Wert in der Organisation haben. Daher wird ein Zusammenhang mit der WiBa-Skala Lernkultur angenommen. Auf Grund der direkten inhaltlichen Benachbarung (und beim Aspekt der Weiterbildung: Überlappung) sollte eine höhere Korrelation als in den anderen Fällen vorliegen. Die Annahme bestätigt sich ( $r=-.67$ ,  $p=.00$ ,  $N=183$ ).

#### *KFZA Organisationsklima: Information und Mitsprache – WiBa-Skalen interne Wissensbeschaffung, externe Wissensbeschaffung, Einstellung zu Wissensmanagement 1 (Befragter) und 2 (Arbeitsumgebung), Kommunikationsklima*

Jetzt wird von der KFZA-Skala Organisationsklima nur eine Subskala betrachtet: Information (durch die Betriebsleitung, top-down) und Mitsprache (bottom-up). 1) Skalen interne Wissensbeschaffung und externe Wissensbeschaffung: Ein Klima der offenen Informationsweitergabe und Partizipationsmöglichkeit erleichtert auch die interne und externe Wissensbeschaffung, da der freigiebige Umgang mit Wissen eine Selbstverständlichkeit ist und vorgelebt wird. Daher wird für beide Skalen ein (umpolungsbedingt negativer) Zusammenhang erwartet. Der Zusammenhang sollte jedoch mit der Skala interne Wissensbeschaffung enger ausfallen, da die externe Wissensbeschaffung neben einem guten Kommunikationsklima auch oft noch finanzielle Ressourcen erfordert (für z. B. Berater, Kongressbesuche). Die Vermutungen bestätigen sich (für interne Wissensbeschaffung:  $r=-.53$ ,  $p=.00$ ,  $N=126$ ; für externe Wissensbeschaffung:  $r=-.42$ ,  $p=.00$ ,  $N=178$ ). 2) Skalen Einstellung zu Wissensmanagement 1 und 2: Den Gedankengang von oben aufgreifend wird erwartet, dass ein Klima der offenen Informationsweitergabe und Partizipationsmöglichkeit zugleich auch ein Unternehmen charakterisiert, in dem Wissensmanagement positiv anerkannt ist. Es wird ein umpolungsbedingt negativer Zusammenhang erwartet. Diese Vermutung bestätigt sich für die Skala Einstellung zu Wissensmanagement 2 (Arbeitsumgebung) ( $r=-.55$ ,  $p=.00$ ,  $N=176$ ). Etwa gleich hoch sollte der Zusammenhang mit der Schwesterskala Einstellung zu Wissensmanagement 1 (Befragter) ausfallen, überraschender Weise ist diese Korrelation jedoch nicht einmal halb so hoch

( $r=-.18$ ,  $p=.01$ ,  $N=179$ ). 3) Skala Kommunikationsklima: In einem Unternehmen, in dem die Mitarbeiter-Partizipation gefördert wird und erwünscht ist, sollten bei den Mitarbeitern auch die Hemmungen, abweichende Meinungen zu äußern – was einen Aspekt der Skala Kommunikationsklima darstellt – geringer sein. Die Erwartung bestätigt sich ( $r=-.33$ ,  $p=.00$ ,  $N=183$ ).

### **c) Andere Ansätze der Validität: empirische Zusammenhangsannahmen**

Im Folgenden werden Zusammenhangsannahmen mit demografischen Variablen (Betriebszugehörigkeit, Lebensalter, höchster berufsbildender Abschluss, hierarchische Position) getroffen. Darüber hinaus werden zwei konkrete Unternehmen miteinander verglichen. Von der Methodik her werden nicht mehr nur Korrelationen, sondern auch Mittelwertsunterschiede betrachtet.

#### *Empirischer Zusammenhang Dauer der Betriebszugehörigkeit – WiBa-Skalen transaktives Wissen, interne Wissensbeschaffung*

Es wird erwartet, dass die Dauer der Betriebszugehörigkeit mit der Skala transaktives Wissen umpolungsbedingt negativ korreliert: Mitarbeiter, die erst seit kurzem dabei sind, haben weniger Überblick über die Tätigkeiten, Wissensfelder und Wissensbedarfe ihrer Kollegen als langjährige Mitarbeiter. Eine Korrelation zwischen der Dauer der Betriebszugehörigkeit und der Skala transaktives Wissen ist hochsignifikant, aber absolut betrachtet nicht so hoch ( $r=-.15$ ,  $p=.00$ ,  $N=688$ ), was sich damit erklären lässt, dass die Lernkurve beim transaktiven Wissen gerade am Anfang, wenn alles neu ist, besonders steil verläuft, während sie später abflacht. Die Idee des Extremgruppenvergleichs (kleiner 2 Jahre, größer 10 Jahre) aus der ersten Erhebung wird hier wieder aufgegriffen, diesmal erfolgreich: Mitarbeiter mit kurzer Unternehmenszugehörigkeit (bis 2 Jahre,  $N=177$ ) weisen einen Mittelwert von 3,50 auf der Skala transaktives Wissen auf; Mitarbeiter mit langer Unternehmenszugehörigkeit (ab 10 Jahren,  $N=213$ ) dagegen haben einen Mittelwert von 3,04 (haben also gemäß Umpolung weniger Schwierigkeiten mit dem transaktiven Wissen); diese Differenz von 0,46 – in ihrer Höhe vergleichbar mit der Differenz in der ersten Fragebogen-Version – geht in die erwartete Richtung und ist hochsignifikant<sup>56</sup> ( $p=.00$ ).

Einer ähnlichen Logik folgend wird angenommen, dass Mitarbeiter, die erst seit kurzem im Unternehmen sind, mehr Probleme mit der internen Wissensbeschaffung haben, da sie über ein kleineres Netzwerk verfügen. Die Hypothese wird bestätigt (Skala interne Wissensbeschaffung: 4,39 bei  $< 2$  Jahre [ $N=125$ ]; 3,78 bei  $> 10$  Jahre [ $N=169$ ]; Differenz 0,61;  $p = .00$ ).

---

<sup>56</sup> T-Test für unabhängige Stichproben, 5%-Niveau

*Lebensalter – WiBa-Skalen Misstrauen und Mikropolitik, Einstellung zu Wissensmanagement 1 (Befragter) und 2 (Umgebung), Nicht-Zusammenhang mangelhafte Darstellung und Missverständnisse*

Folgende Differenzen hinsichtlich jüngerer (hier: 20-30 Jahre alt) und älterer (hier: 50-60 Jahre alt) Mitarbeiter werden angenommen: 1) Skala Misstrauen und Mikropolitik: Es wird erwartet, dass jüngere Mitarbeiter Misstrauen und mikropolitischen Verhalten noch nicht im gleichen Umfang wahrnehmen und zeigen wie ältere Mitarbeiter. Jüngere Mitarbeiter haben bis zu diesem Zeitpunkt ihres Lebens weniger Erfahrungen mit Mikropolitik gemacht als ältere Mitarbeiter. Sie durchschauen häufig die inoffiziellen Spielregeln noch nicht und sind daher noch argloser und oft sachorientierter in der Zusammenarbeit. Sie sollten daher einen niedrigeren Wert haben als ältere Mitarbeiter. 2) Skala Einstellung zu Wissensmanagement 1 (Befragter): Ferner wird angenommen, dass jüngere Mitarbeiter der Idee des Wissensmanagements noch offener und positiver gegenüberstehen, während ältere schon so viele vermeintliche Management-Moden kommen und gehen sehen haben, dass sie eher reserviert sind. Daher sollen Jüngere eine positivere Einstellung zu Wissensmanagement zeigen und folglich unpolungsbedingt einen niedrigeren Wert haben als ältere Mitarbeiter. 3) Skala Einstellung zu Wissensmanagement 2 (Umgebung): Hier wird angenommen, dass jüngere Mitarbeiter gewisse ideale Erwartungen hinsichtlich ihres Vorgesetzten und ihres Unternehmens ausgeprägt haben (z. B. auf Grund von Uni-Kursen) und diesen Aspekt in ihrem Unternehmen daher kritischer bewerten als ältere Mitarbeiter. Jüngere Mitarbeiter sollten daher einen unpolungsbedingt höheren Wert haben als ältere Mitarbeiter.

Nur Hypothese 1 und 3 werden bestätigt (Skala Misstrauen und Mikropolitik: Jüngere 2,43 [N=266]; Ältere 2,69 [N=95]; Differenz 0,26;  $p=.01$ ; Skala Einstellung zu Wissensmanagement 2 (Arbeitsumgebung): Jüngere 4,13 [N=255]; Ältere 3,58 [N=90]; Differenz 0,55;  $p=.00$ ).

Erwartungswidrig unterscheiden sich jüngere und ältere Mitarbeiter jedoch nicht hinsichtlich ihrer persönlichen Einstellung zu Wissensmanagement (Skala Einstellung zu Wissensmanagement 1 (Befragter): Jüngere 2,69 [N=261]; Ältere 2,73 [N=90]; Differenz 0,04;  $p=.35$ ). Eine schlüssige Alternativ-Erklärung liegt hier nicht auf der Hand.

Ferner wird folgender Nicht-Zusammenhang behauptet: Jüngere und ältere Mitarbeiter unterscheiden sich *nicht* grundsätzlich in ihrer Einschätzung, ob vorliegende Informationen schwer verständlich / nicht verwertbar sind oder Missverständnisse die Wissensverteilung behindern. Solche Einschätzungen sind nicht prinzipiell abhängig vom Alter, sondern von der Güte der

ausgetauschten Informationen und der Einheitlichkeit des Sprachcodes im Unternehmen. Die Annahme vom Nicht-Zusammenhang ist zutreffend (Jüngere 2,79 [N=265]; Ältere 2,88 [N=95]; Differenz 0,09;  $p=.39$ ).

#### *Höchster berufsbildender Abschluss – WiBa-Skala externe Wissensbeschaffung, Nicht-Zusammenhang transaktives Wissen*

Die Stichprobe wurde für diese Berechnung in Mitarbeiter mit und ohne Hochschulabschluss unterteilt. Da Mitarbeiter ohne Hochschulabschluss im Durchschnitt seltener auf verantwortungsvollen Positionen (mit z. B. Budgetverantwortung) sitzen, ist es für sie schwieriger, eigeninitiativ auf ggf. kostenintensiven Wegen Informationen von extern zu erwerben (Schulungen, Unternehmensberater, Kongresse). Daher wird angenommen, dass Mitarbeiter ohne Hochschulabschluss mehr Mängel bei der externen Informationsbeschaffung erleben. Die Annahme bestätigt sich (Mitarbeiter ohne Hochschulabschluss 5,29 [N=427], Mitarbeiter mit Hochschulabschluss 5,08 [N=271]; Differenz 0,21;  $p=.01$ ).

Zudem wird folgender Nicht-Zusammenhang erwartet: Es gibt keinen Unterschied zwischen Mitarbeitern mit Hochschulabschluss und ohne Hochschulabschluss in Bezug auf das transaktive Wissen, da es sich unabhängig vom Abschluss und der Position bei jedem Mitarbeiter, der an seinen Kollegen und einer guten Zusammenarbeit interessiert ist, ausbilden wird. Die Annahme vom Nicht-Zusammenhang ist zutreffend (Mitarbeiter ohne Hochschulabschluss 3,25 [N=441], Mitarbeiter mit Hochschulabschluss 3,24 [N=271]; Differenz 0,01;  $p=.86$ ).

#### *Bildungsdiversität in der Stichprobe – WiBa-Skalen mangelhafte Darstellung und Missverständnisse, Übergabeprozesse*

Die Bildungsdiversität wurde operationalisiert über die Streuung des höchsten berufsbildenden Abschlusses<sup>57</sup> pro Organisationseinheit/Unternehmen. Anhand eines Median-Splits wurden Organisationseinheiten mit einer hohen und einer niedrigen Standardabweichung beim höchsten berufsbildenden Abschluss unterschieden<sup>58</sup>. Folgende Annahme wurde gemacht: 1) Skala mangelhafte Darstellung und Missverständnisse: Organisationseinheiten / Unternehmen, die Mitarbeiter mit sehr unterschiedlichen Bildungsabschlüssen haben, haben mehr Schwierigkeiten mit der verständlichen Informationsdarstellung und dem Verstehen, da die Ansprüche hinsichtlich Darstellungsart und Inhalte stärker auseinanderklaffen und der Sprachcode unterschiedlicher ist als in Organisationseinheiten/Unternehmen, die eine bil-

---

<sup>57</sup> Die Variable „höchster berufsbildender Abschluss“ hat sieben Ausprägungen: 1) keine abgeschlossene Ausbildung, 2) Lehrausbildung oder Anlernausbildung, 3) Meister oder Techniker 4) Fachschulabschluss, Fachschulingenieur, 5) Fachhochschulabschluss, 6) Universitätsabschluss, 7) Dissertation.

<sup>58</sup> Der Cut-off lag bei 1,50.

derungshomogene Belegschaft haben. Bildungshomogenere Unternehmen sollten daher hier umpolungsbedingt einen kleineren Wert aufweisen als bildungsdiverse Unternehmen. 2) Skala Übergabeprozesse: Die Argumentationslinie verläuft hier analog. Bildungshomogene Unternehmen sollten hier einen (umpolungsbedingt) geringeren Wert aufweisen als bildungsdiverse Unternehmen, da die Übergabeprozesse auf Grund von ähnlichen Erwartungen und ähnlicher Sprache besser und reibungsloser funktionieren.

Beide Annahmen bestätigen sich (Skala mangelhafte Darstellung und Missverständnisse: geringe Bildungsdiversität 2,70 [N=254]; hohe Bildungsdiversität 3,02 [N=354]; Differenz 0,32;  $p=.00$ ; Skala Übergabeprozesse: geringe Bildungsdiversität 3,28 [N=254]; hohe Bildungsdiversität 3,64 [N=348]; Differenz 0,36;  $p=.00$ ).

#### *Hierarchische Position – diverse WiBa-Skalen*

Die Stichprobe wurde unterteilt in Befragte mit Führungsaufgabe (Abteilungsleiter, Geschäftsleitung) und ohne Führungsaufgabe. Es wird erwartet, dass Befragte, die Führungsverantwortung haben, auf einem höheren Abstraktionsniveau tätig und weiter weg „vom operativen Geschehen“ sind. Daher wird erwartet, dass sie gewisse Wissensbarrieren, die eher im Tagesgeschäft auftreten, nicht erleben und folglich unterschätzen, während „normale“ Mitarbeiter, die diese Wissensbarrieren direkt als Behinderungsfaktor in der täglichen Arbeit erleben, die Wissensbarrieren auch stärker wahrnehmen. 1) Daher soll die Profillinie der Führungskräfte im Trend grundsätzlich unterhalb der Profillinie der Mitarbeiter verlaufen. Weitere Annahmen: 2) Skala transaktives Wissen: Führungskräfte empfinden weniger Schwierigkeiten mit dem transaktiven Wissen, da sie auf Grund ihrer herausgehobenen Position eine größere Bekanntheit im Unternehmen genießen und insgesamt häufiger angefragt werden als selber Ansprechpartner finden zu müssen. 3) Skala interne Wissensbeschaffung: Auf Grund ihrer Positionsmacht erhalten Führungskräfte von den nachgeordneten Ebenen in der Regel die Informationen, die sie haben möchten. Ihr Netzwerk ist groß, da sie auch zu den gehobenen Zirkeln und Gruppen im Unternehmen Zugang haben (auch im Sinne von Gatekeepern und Multiplikatoren). Daher wird erwartet, dass Führungskräfte weniger Schwierigkeiten bei der internen Wissensbeschaffung haben als Befragte ohne Führungsverantwortung. 4) Informationsspeicherung 1 (Benutzung) und 2 (Qualität der Inhalte): Die – in der Regel aufwändige – Pflege und Nutzung von Informationsspeichersystemen kostet Zeit und wird von Führungskräften oft nicht selbst gemacht, sondern an Mitarbeiter delegiert. Daher sehen die Führungskräfte weniger Schwierigkeiten hinsichtlich der Bedienbarkeit und der Güte der Inhalte, da sie sie im Detail selber nicht erleben.

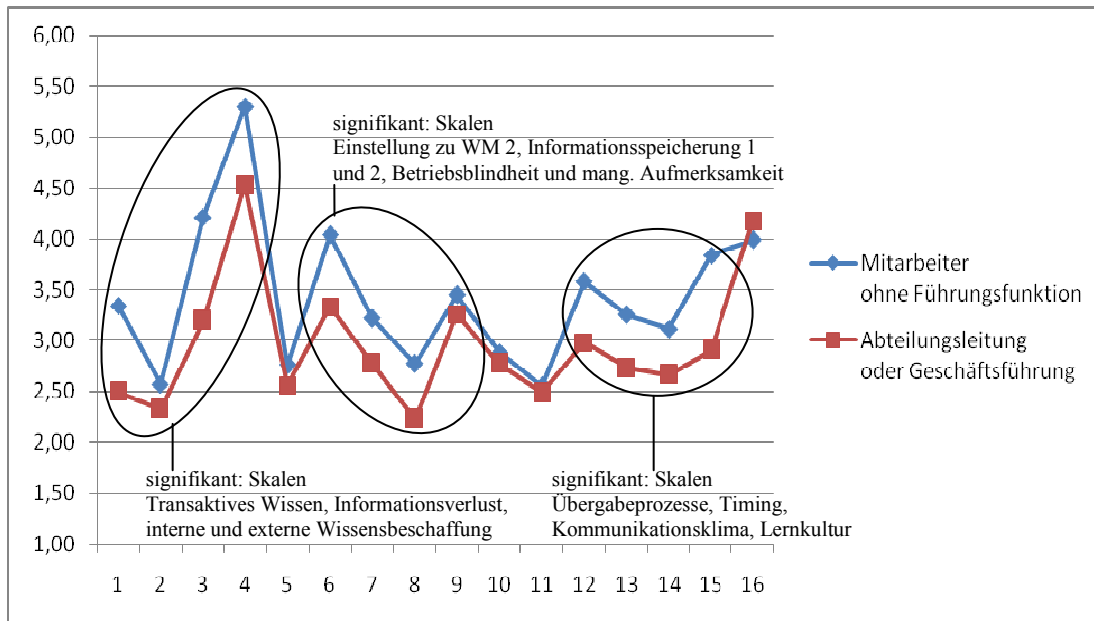


Abbildung 8: Profilverlauf der Gruppen Mitarbeiter ohne Führungsfunktion – Abteilungsleitung / Geschäftsführung

Legende: 1=transaktives Wissen, 2=Informationsverlust, 3=interne Wissensbeschaffung, 4=externe Wissensbeschaffung, 5=Einstellung zu Wissensmanagement 1 (Befragter), 6=Einstellung zu Wissensmanagement 2 (Arbeitsumgebung), 7=Informationsspeicherung 1 (Benutzung), 8=Informationsspeicherung 2 (Qualität der Inhalte), 9=Betriebsblindheit und mangelnde Aufmerksamkeit, 10=mangelhafte Darstellung und Missverständnisse, 11=Misstrauen und Mikropolitik, 12=Übergabeprozesse, 13=Timing, 14=Kommunikationsklima, 15=Lernkultur, 16=Verbesserungsbedarf.

Umkreiste Werte sind auf mindestens 5-%-Niveau signifikant; hoher Wert = starke Ausprägung der Wissensbarriere

Wie die Ergebnisse zeigen, konnten alle Hypothesen bestätigt werden (vgl. Abb. 8)<sup>59</sup>:

- 1) Allgemeiner Verlauf: Es ist sichtbar, dass die Kurve der Führungskräfte im Trend unterhalb der Kurve der Mitarbeiter verläuft.
- 2) Transaktives Wissen: Führungskräfte [N=54] 2,50; Mitarbeiter [N=504] 3,34; Differenz 0,84;  $p = .00$
- 3) Interne Wissensbeschaffung: Führungskräfte [N=40] 3,20; Mitarbeiter [N=351] 4,21; Differenz 1,01;  $p = .00$
- 4) Informationsspeicherung 1 (Benutzung): Führungskräfte [N=55] 2,77; Mitarbeiter [N=456] 3,22; Differenz 0,45;  $p = .01$ ; Informationsspeicherung 2 (Qualität der Inhalte): Führungskräfte [N= 54] 2,23; Mitarbeiter [N=450] 2,77; Differenz 0,54;  $p = .00$

<sup>59</sup> Neben den erwarteten Differenzen wurden noch andere Unterschiede signifikant; diese waren so im Stadium der Hypothesengenerierung nicht erwartet worden, erscheinen jedoch plausibel.

#### *Vergleich von zwei Unternehmen – diverse WiBa-Skalen*

Im Folgenden werden punktuell zwei Unternehmen miteinander verglichen – das Unternehmen „Energie“ (Pseudonym) und das Unternehmen „Astro“ (Pseudonym). *Unternehmen Energie*: Energie ist ein altgedienter Strom- und Gasversorger, der – einige Jahre nach der Liberalisierung des Strommarktes – nach und nach ein behördenfernere, modernes Profil entwickelt hat. Das Thema Wissensmanagement wurde erkannt und wird zum Zeitpunkt der Befragung gerade in ersten Schritten umgesetzt. Das Unternehmen hat rund 2.260 Mitarbeiter. Beim untersuchten Bereich in der Stichprobe handelt es sich um die Personalabteilung des Unternehmens. Diese hat die arbeitsvertragliche Betreuung, die Qualifizierung (Ausbildung, Entwicklung) der Belegschaft sowie die Nachfolgeplanung zur Aufgabe. Das Durchschnittsalter der Abteilung liegt bei 35,70 Jahren. *Unternehmen Astro*: Das Unternehmen Astro hat sich auf die telefonische Lebensberatung mit astrologischem Hintergrund spezialisiert und betreibt zudem einen astrologischen Fernsehsender und esoterische Zeitschriften. Das Thema Wissensmanagement ist kein explizites Thema. Das Unternehmen wurde erst vor wenigen Jahren gegründet, ist schnell gewachsen und hat insgesamt 200 Mitarbeiter. Der untersuchte Bereich ist das Callcenter, das zu 95% von studentischen Mitarbeitern, die auf Stundenbasis jobben, betrieben wird. Die Aufgabe der Studenten ist es, Anrufer entweder zu den astrologischen Experten weiterzuvermitteln oder Neukunden für Abonnements zu gewinnen. Das Durchschnittsalter liegt bei 26,52 Jahren.

Auf Grund der Charakteristika der beiden Unternehmen werden folgende Hypothesen formuliert: 1) Skala interne Wissensbeschaffung: Bei Astro sollte die interne Wissensbeschaffung durchschnittlich seltener vorkommen, da die Studenten von Astro in der Regel einfach strukturierte Tätigkeiten vornehmen, die sie nicht als Team, sondern alleine bewältigen. Bei Energie hingegen benötigen die spezialisierten Mitarbeiter zur Bewältigung komplexer Themen die Mithilfe von direkten Kollegen und aus anderen Abteilungen, was die interne Wissensbeschaffung fördert. 2) Skala externe Wissensbeschaffung: Astro sollte auf dieser Skala mehr Schwierigkeiten als Energie haben. Das hat zwei Gründe: Erstens macht die klar strukturierte Tätigkeit im Callcenter bei Astro eine externe Wissensbeschaffung eher unnötig; bei Energie hingegen erfordert die höhere Komplexität der Aufgabenstellung das Hereinholen von externer Expertise<sup>60</sup> tendenziell öfter. Zweitens werden – sofern bei Astro Aktivitäten für die externe Wissensbeschaffung (Teilnahme an Kongressen, Zusammenarbeit mit Beratern) beste-

---

<sup>60</sup> Beispiele: jährliche Schulungen, um bei den aktuellen Änderungen des Arbeitsrechts auf dem Laufenden zu bleiben; Expertise durch externe Anwälte bei arbeitsgerichtlichen Verfahren; externe Berater bei der Einführung eines internationalen Positions-Evaluationssystems und bei Management-Audits



hen – damit nicht vorrangig die Callcenter-Studenten betraut, da diese nur vorübergehend und auf Stundenbasis im Unternehmen wirken und sich somit diese Investition nicht nachhaltig für das Unternehmen lohnt. 3) Skala Einstellung zu Wissensmanagement 2 (Umgebung): Energie sollte auf dieser Skala weniger Schwierigkeiten als Astro haben, da Wissensmanagement bei Energie ein Thema ist, das seit einiger Zeit beworben wird.<sup>61</sup> Dadurch ist die Organisation für das Thema sensibilisiert und positiv voreingenommen. Bei Astro ist das Thema weitgehend unbekannt. 4) Skala mangelhafte Darstellung und Missverständnisse: Astro sollte auf dieser Skala weniger Schwierigkeiten als Energie haben, da bei Astro die untersuchte Stichprobe homogener ist als bei Energie – das betrifft gleichermaßen Aufgaben, Alter / Betriebszugehörigkeit und Bildungshintergrund. Das vereinheitlicht Sprachcode und Informationsbedürfnisse. In der Personalabteilung dagegen gibt es Praktikanten, Sachbearbeiter und Referenten mit unterschiedlichen Ausbildungen, Aufgaben und Betriebszugehörigkeiten/Alter. Der Sprachcode ist daher nicht so einheitlich, was Missverständnisse begünstigt; die Anforderungen an dargestellte Informationen sind diversifiziert und damit schwieriger zu erfüllen. 5) Skala Misstrauen und Mikropolitik: Astro sollte auf diesem Themenfeld weniger Schwierigkeiten als Energie haben. Auf Grund der flachen Hierarchie im Callcenter, der jüngeren und damit auch mikropolitisch unerfahreneren Mitarbeiter und zuletzt auch wegen der geringeren Bedeutsamkeit des Jobs für die Befragten<sup>62</sup> spielen Misstrauen und Mikropolitik eine kleinere Rolle als in einem alt-etablierten Unternehmen wie Energie.

---

<sup>61</sup> Seit einigen Monaten gibt es z. B. eine Wissensmanagement-Projektgruppe zwischen den Abteilungen Personal und Unternehmensentwicklung.

<sup>62</sup> Im Sinne von: Für die Studenten ist der Callcenter-Job ein vorübergehender Erwerb zur Studiumsfinanzierung; kaum ein Student sieht in diesem Unternehmen seine Zukunft, Aufstiegschancen gibt es wenig.

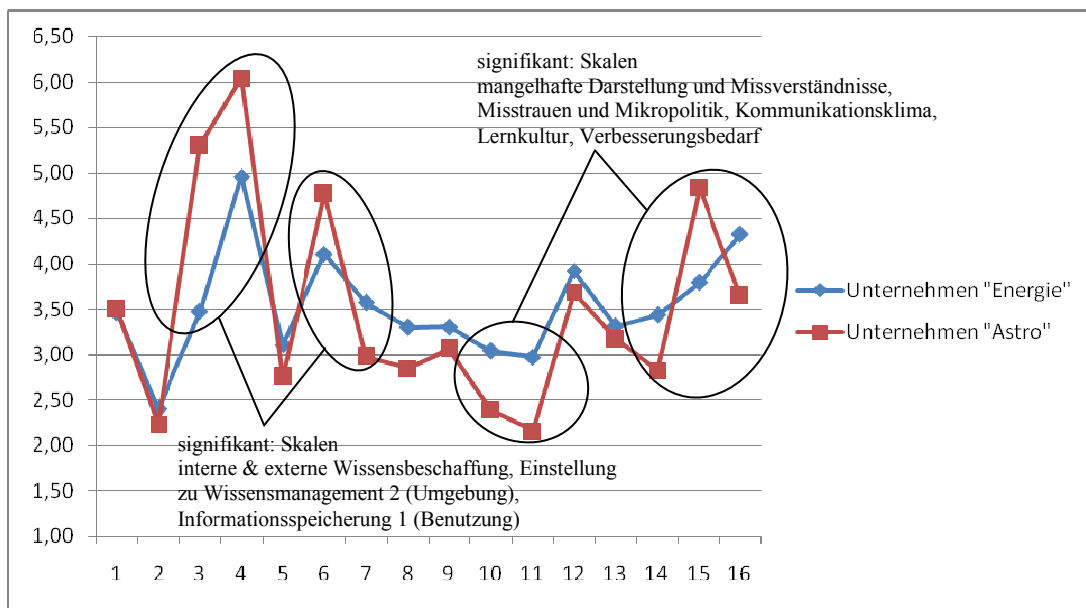


Abbildung 9: Profilverlauf der Organisationen Energie und Astro

Legende: 1=transaktives Wissen, 2=Informationsverlust, 3=interne Wissensbeschaffung, 4=externe Wissensbeschaffung, 5=Einstellung zu Wissensmanagement 1 (Befragter), 6=Einstellung zu Wissensmanagement 2 (Arbeitsumgebung), 7=Informationsspeicherung 1 (Benutzung), 8=Informationsspeicherung 2 (Qualität der Inhalte), 9=Betriebsblindheit und mangelnde Aufmerksamkeit, 10=mangelhafte Darstellung und Missverständnisse, 11=Misstrauen und Mikropolitik, 12=Übergabeprozesse, 13=Timing, 14=Kommunikationsklima, 15=Lernkultur, 16=Verbesserungsbedarf.

Umkreiste Werte sind auf mindestens 5%-Niveau signifikant; hoher Wert = starke Ausprägung der Wissensbarriere

Wie die Ergebnisse zeigen, konnten alle Hypothesen bestätigt werden (vgl. Abb. 9):

- 1) Skala interne Wissensbeschaffung: Energie 3,47 [N=45]; Astro 5,30 [N=41]; Differenz 0,83;  $p=.00$
- 2) Skala externe Wissensbeschaffung: Energie 4,96 [N=59]; Astro 6,04 [N=57];
- 3) Differenz 1,08;  $p=.00$
- 4) Skala Einstellung zu Wissensmanagement 2 (Umgebung): Energie 4,11 [N=58]; Astro 4,76 [N=57]; Differenz 0,65;  $p=.00$
- 5) Skala mangelhafte Darstellung und Missverständnisse: Energie 3,04 [N=60]; Astro 2,39 [N=60]; Differenz 0,65;  $p=.00$
- 6) Skala Misstrauen und Mikropolitik: Energie 2,97 [N=60]; Astro 2,16 [N=60]; Differenz 0,81;  $p=.00$

#### *Fazit*

Die Wege zur Prüfung der Validität waren stärker diversifiziert als in der ersten Erhebung. Es wurden empirische Zusammenhänge mit den Fragebögen ABB und KFZA, mit demographischen Variablen (Betriebszugehörigkeit, Lebensalter, höchster berufsbildender Abschluss, hierarchische Position) betrachtet, zudem wurden zwei Unternehmen miteinander verglichen. Bewährt haben sich folgende Skalen:

- *Transaktives Wissen* (hochsignifikanter Zusammenhang mit Ressourcen: Zusammenarbeit (KFZA); hochsignifikanter Unterschied Mitarbeiter mit kurzer und langer Betriebszugehörigkeit; vorausgesagter Nicht-Unterschied Mitarbeiter mit und ohne Hochschulabschluss; hochsignifikanter Unterschied Führungskräfte – Mitarbeiter)
- *Informationsverlust* (hochsignifikanter Zusammenhang mit Ressourcen: Handlungsspielraum (KFZA); signifikanter Zusammenhang mit Stressoren (ohne Umgebungsbelastungen) (KFZA); vorausgesagter Nicht-Zusammenhang mit Stressoren: Umgebungsbelastungen (KFZA))
- *Interne Wissensbeschaffung* (hochsignifikanter Zusammenhang mit Organisationsklima: Information und Mitsprache (KFZA); hochsignifikanter Unterschied Mitarbeiter mit kurzer und langer Betriebszugehörigkeit; hochsignifikanter Unterschied Führungskräfte – Mitarbeiter; hochsignifikanter Unterschied Unternehmen Energie und Astro)
- *Externe Wissensbeschaffung* (vorausgesagter Nicht-Zusammenhang mit Zufriedenheit mit Arbeitsbedingungen (ABB); hochsignifikanter Zusammenhang mit Organisationsklima: Information und Mitsprache (KFZA); signifikanter Unterschied Mitarbeiter mit und ohne Hochschulabschluss; hochsignifikanter Unterschied Unternehmen Energie und Astro)
- *Einstellung zu Wissensmanagement 2 (Arbeitsumgebung)* (signifikanter Zusammenhang mit Zufriedenheit mit Kollegen/Vorgesetzten (ABB); hochsignifikanter Zusammenhang mit Organisationsklima: Information und Mitsprache (KFZA); hochsignifikanter Unterschied jüngere vs. ältere Mitarbeiter; hochsignifikanter Unterschied Unternehmen Energie und Astro)
- *Informationsspeicherung 1 (Benutzung)* (signifikanter Zusammenhang mit Zufriedenheit mit Arbeitsbedingungen (ABB); hochsignifikanter Zusammenhang mit Ressourcen: Handlungsspielraum (KFZA); hochsignifikanter Zusammenhang mit Stressoren: Arbeitsunterbrechungen und qualitative Arbeitsbelastung (KFZA); signifikanter Unterschied Führungskräfte – Mitarbeiter)

- *Informationsspeicherung 2 (Qualität der Inhalte)* (signifikanter Zusammenhang mit Zufriedenheit mit Arbeitsbedingungen (ABB); hochsignifikanter Zusammenhang mit Ressourcen: Zusammenarbeit (KFZA); hochsignifikanter Unterschied Führungskräfte – Mitarbeiter)
- *Betriebsblindheit und mangelnde Aufmerksamkeit* (signifikanter Zusammenhang mit Stressoren (ohne Umgebungsbelastungen) (KFZA); vorausgesagter Nicht-Zusammenhang mit Stressoren: Umgebungsbelastungen (KFZA))
- *mangelhafte Darstellung und Missverständnisse* (hochsignifikanter Zusammenhang mit Zufriedenheit mit Kollegen/Vorgesetzten (ABB); hochsignifikanter Zusammenhang mit Ressourcen: Zusammenarbeit (KFZA); signifikanter Zusammenhang mit Stressoren (ohne Umgebungsbelastungen) (KFZA); vorausgesagter Nicht-Zusammenhang mit Stressoren: Umgebungsbelastungen (KFZA); vorausgesagter Nicht-Zusammenhang jüngere versus ältere Mitarbeiter; hochsignifikanter Unterschied Unternehmen mit großer versus geringer Bildungsdiversität; hochsignifikanter Unterschied Unternehmen Energie und Astro)
- *Misstrauen und Mikropolitik* (hochsignifikanter Zusammenhang mit allgemeiner Arbeitszufriedenheit (ABB); hochsignifikanter Zusammenhang mit Zufriedenheit mit Vorgesetzten / Kollegen / Organisation und Leitung (ABB); hochsignifikanter Zusammenhang mit Ressourcen: soziale Rückendeckung (KFZA); signifikanter Unterschied jüngere vs. ältere Mitarbeiter; hochsignifikanter Unterschied Unternehmen Energie und Astro)
- *Übergabeprozesse* (signifikanter Zusammenhang mit Zufriedenheit mit Kollegen / Vorgesetzten (ABB); hochsignifikanter Zusammenhang mit Ressourcen: Zusammenarbeit (KFZA); hochsignifikanter Unterschied Unternehmen mit großer versus geringer Bildungsdiversität)
- *Kommunikationsklima* (signifikanter Zusammenhang mit Zufriedenheit mit Kollegen / Vorgesetzten (ABB); hochsignifikanter Zusammenhang mit Ressourcen: soziale Rückendeckung (KFZA); hochsignifikanter Zusammenhang mit Organisationsklima: Information und Mitsprache (KFZA))
- *Lernkultur* (hochsignifikanter Zusammenhang mit allgemeiner Arbeitszufriedenheit (ABB); hochsignifikanter Zusammenhang mit Zufriedenheit mit Vorgesetzten / Kollegen / Organisation und Leitung (ABB); hochsignifikanter Zusammenhang mit Zufriedenheit mit den Entwicklungsmöglichkeiten (ABB); hochsignifikanter Zusammenhang

mit Arbeitsinhalte (KFZA); hochsignifikanter Zusammenhang mit Organisationsklima (KFZA))

- *Verbesserungsbedarf* (hochsignifikanter Zusammenhang mit allgemeiner Arbeitszufriedenheit (ABB); hochsignifikanter Zusammenhang mit Ressourcen (KFZA); signifikanter Zusammenhang mit Stressoren (KFZA))

Vorerst bewährt – jedoch nur aus einer Validierungsquelle stammend – hat sich die Skala:

- *Timing* (hochsignifikanter Zusammenhang mit Ressourcen: Zusammenarbeit (KFZA))

Nicht bewährt hat sich die Skala:

- *Einstellung zu Wissensmanagement 1 (Befragter)*; hier wurde keine ausreichende Validierung gefunden (zwar vorausgesagter Nicht-Zusammenhang mit Zufriedenheit mit Arbeitsbedingungen (ABB), jedoch nicht der erwartete Zusammenhang mit Ressourcen: Handlungsspielraum (KFZA); ferner ein Zusammenhang in erwartungswidriger Richtung mit Zufriedenheit mit Vorgesetzten / Kollegen (ABB); nicht der erwartete Unterschied jüngere vs. ältere Mitarbeiter).

Die Skala ist Einstellung zu Wissensmanagement 1 (Befragter) ist die direkte Nachfolgerin der Skala Einstellung zu Wissensmanagement aus der ersten Fragebogen-Version, welche sich ebenfalls in der Validierung nicht bewährt hatte. Es ist also trotz Anpassungen und Veränderung der Items nicht gelungen, eine Validierung der Skala herbeizuführen.

Diese beiden Skalen – Timing sowie Einstellung zu Wissensmanagement 1 (Befragter) – sollten für die dritte Version des Fragebogens besonders kritisch hinterfragt werden.

### 3.5 Version III WiBa-Fragebogen (letztendliche Version)

Nachdem im vergangenen Abschnitt die Entwicklung der zweiten Fragebogen-Version dargestellt wurde, geht es nun um die dritte und letzte Fragebogen-Version. In diesem Abschnitt werden die Kürzung des Fragebogens sowie die Durchführung der Erhebung geschildert. Als Ergebnis werden die Skalen der Version III vorgestellt. Hierbei werden wieder Aussagen zur internen Konsistenz und zu deskriptiven Kennzahlen gemacht, schließlich wird die Validität der Skalen geprüft und diskutiert.

#### 3.5.1 Entwicklung und Durchführung

Die dritte Version unterscheidet sich – bis auf lediglich zwei neue Items – vor allem dadurch, dass sie kürzer ist als die zweite Version. Auf Grund von Redundanz-, Validitäts- und Trennschärfe-Überlegungen wurden diverse Items herausgelassen. Grund für die Kürzung war, dass die Befragten immer wieder anmerkten, dass der Fragebogen viel zu lang sei und sein Ausfüllen zu viel Zeit beanspruche. Da die Länge Einfluss auf Anwendungs-Entscheidung, Akzeptanz und Rücklaufquote hat, wurde daher beschlossen, die Version II des Fragebogens deutlich zu kürzen, um somit zur letztendlichen Version III des Fragebogens zu gelangen. Die Fragebogen-Version III umfasst 71 Fragen und beinhaltet dabei noch 75 % der Items, die in Fragebogen-Version II verwendet wurden.

##### *Herkunft der Items*

Nach wie vor speisen sich die Items aus drei *Quellen*: erstens Herleitung aus den explorativen Interviews (41 % – 29 der 71 Items), zweitens aus der Forschungsliteratur (45 % – 32 Items), drittens Integration von Items aus bestehenden anderen Fragebögen (14 % – 10 Items aus den Quellen Gierschner, 1991; Meyer, 2003 / Meyer & Scholl, 2005; v. Rosenstiel, Falkenberg, Hehn, Henschel und Warns, 1982)<sup>63</sup>. Vergleicht man dies mit den Verhältnissen in der ersten Fragebogen-Version, so zeigt sich, dass der Einfluss der explorativen Interviews zurückgegangen ist, jedoch deutlich spürbar bleibt, während der Anteil an bewährten Fragen aus anderen Instrumenten gestiegen ist<sup>64</sup>.

---

<sup>63</sup> Aus dem „Fragebogen zu Innovationsprozessen“ von Gierschner (1991) (vgl. auch Scholl, 2004) stammen: III.3.1a,b,c und d; III.3.5a und b. Aus dem Fragebogen zu Nutzungsbarrieren bei IT-basierten Wissensmanagementsystemen von Meyer (2003) / Meyer & Scholl (2005) stammt III.5.2f, in der Formulierung ist auch III.3.3d inspiriert von Meyer (2003) / Meyer & Scholl (2005). Aus dem Fragebogen zum Betriebsklima von v. Rosenstiel et al. (1982) stammen: III.6.5 und III.7.4.

<sup>64</sup> Zur Erinnerung Fragebogen-Version I: 56 % explorative Interviews, 38 % Forschungsliteratur, 6 % andere Fragebögen

### *Veränderungen auf Item-Ebene*

Insgesamt wurden 25 Items eingespart. Die „andere Gründe: ✂ \_\_\_\_\_“-Items wurden aus der dritten Version des Fragebogens herausgenommen, da sie zuvor nur zur Ideengenerierung bzw. Überprüfung, ob alle wichtigen Wissensbarrieren abgedeckt wurden, dienten. Die Itemfindungsphase war jedoch mit Ende der zweiten Fragebogen-Version abgeschlossen. Ferner wurden Redundanz-Überlegungen, die Ergebnisse der vorangegangenen Validitätsüberprüfungen und die Trennschärfeanalyse genutzt, um die jeweils am wenigsten geeigneten Items aus den Skalen herauszustreichen (vgl. Tab. 40, wird im Folgenden auch pro Skala erläutert). Auf Grund der Kürzung verlor beinahe jede Skala ein bis zwei Items. Hinzugekommen sind zwei neue Items (III.6.5 und III.7.4). Sie bilden die freigiebige Verfügbarmachung von aktuellen Unternehmens-Informationen sowie die Fähigkeit der Unternehmensleitung, Anregungen „von unten“ aufzugreifen, ab. Die beiden neuen Items entstammen dem Betriebsklima-Fragebogen von v. Rosenstiel et al. (1982) und waren bereits Bestandteil des KFZA-Fragebogens, der in der zweiten Erhebung zur Konstruktvalidierung diente.

**Tabelle 40: Überblick über die Kürzungen / Veränderungen der Fragebogen-Version III (gegenüber der Fragebogen-Version II)**

Veränderungen von Version III (Endversion) gegenüber Version II	Skala
Keine Veränderung: (4 Skalen)	transaktives Wissen, interne Wissensbeschaffung, Übergabeprozesse, Verbesserungsbedarf
Kürzung um ein Item: (4 Skalen)	Informationsverlust, externe Wissensbeschaffung, Betriebsblindheit und mangelnde Aufmerksamkeit, Kommunikationsklima
Stärkere Veränderungen: (6 Skalen)	Bedeutung von Wissensmanagement (Erweiterung um neues Item, Kürzung um drei Items), Informationsspeicherung (Kürzung um zwei Items), mangelhafte Darstellung und Missverständnisse (Kürzung um drei Items), Misstrauen und Mikropolitik (Kürzung um zwei Items), Informationsfluss (ganz neu angeordnet), Lernkultur (Erweiterung um neues Item, Kürzung um ein Item)

### *Veränderungen auf Skalen-Ebene*

Während die Fragebogen-Version II noch 16 Skalen umfasste, beinhaltet die finale Version des WiBa-Fragebogens nur noch 14 Skalen. Folgende Veränderungen gab es: Die *Skala Einstellung zu Wissensmanagement I (Befragter)* wurde nicht noch einmal aufgegriffen, da auch in der zweiten Fragebogen-Version eine Validierung nicht zufriedenstellend gelungen war. In einer Faktorenanalyse zweiter Ordnung über alle Skalen der Fragebogen-Version II beschrift

die Skala einen eigenartigen Sonderweg, indem sie quasi alleine auf einem einzelnen Faktor lud und kaum Zusammenhang mit den inhaltlich benachbarten Skalen Einstellung zu Wissensmanagement 2 (Arbeitsumgebung) oder Lernkultur aufwies. Da zudem viele weitere Einflussgrößen das reale Handeln bedingen (nicht nur die Einstellung), es beim Wissensmanagement letztlich jedoch auf das Handeln ankommt, wurde anderen, stärker handlungsorientierten Skalen der Vorrang gegeben.

Ebenfalls aufgegeben wurde die Skala *Timing*. Sie war inhaltlich recht heterogen und korrelierte in der zweiten Erhebung mittelstark bis stark mit fast allen anderen Skalen des Fragebogens, sodass sich die Frage nach der Genauigkeit und Eigenständigkeit des Konstrukts stellte. Die Validierung war wenig umfassend gelungen. Die Items dieser Skala werden indirekt durch andere Items inhaltlich aufgefangen. So wird beispielsweise Item II.4.1a (fragt, wie häufig man Informationen nicht verwendet hat, da sie veraltet waren) teilweise von Item III.5.2d (zuvor: II.5.3e) abgedeckt (fragt, inwiefern die Inhalte im Speichersystem aktuell sind).

Um eine neue und zugleich alte Skala handelt es sich bei „*Informationsfluss*“ (III.3.1a,b,c,d), welche eine reduzierte Variante der gleichnamigen Skala von Gierschner (1991) darstellt. In der ersten Fragebogen-Version hatten diese Items einen eher schlechten inneren Zusammenhang gezeigt und waren daher auf andere, inhaltlich passende Skalen aufgeteilt worden: beispielsweise III.3.1a „Wie häufig, meinen Sie, haben Sie wichtige Informationen ...unvollständig erhalten?“ war der Skala mangelhafte Darstellung und Missverständnisse zugeordnet worden, da ein unvollständiger Informationserhalt damit zusammenhängen kann, dass sich der Sender in Kenntnisstand und Informationsbedürfnisse des Empfängers nicht hineingedacht hat und daher die Informationen nur fragmentarisch / oberflächlich darstellt. Das Item fügte sich in diese Skala auch gut ein, hätte jedoch inhaltlich (und auch von der Trennschärfe her) auch zu der Skala Misstrauen und Mikropolitik passen können, da unvollständiger Informationserhalt auch die Folge von mikropolitisch motivierter Wissenszurückhaltung sein kann. Ähnlich verhält es sich mit den anderen III.3.1-Items. Die multiplen Zuordnungsmöglichkeiten resultieren daraus, dass diese Items deskriptiv die Folgen von Wissensbarrieren beschreiben, ohne die Ursachen zu nennen, unterschiedliche Ursachen jedoch die gleichen Folgen haben können. Mit der im Vergleich zur ersten Erhebung nun heterogeneren, zahlenmäßig größeren Stichprobe der dritten Erhebung kam diese stark symptomorientierte Skala nun in der alten, von ihrem Autoren intendierten Formation zur Geltung (Cronbach's alpha = .85).



Die beiden Skalen *Informationsspeicherung 1 (Benutzung)* und *2 (Qualität der Inhalte)* wurden zu einer einzigen Skala Informationsspeicherung zusammengefasst, da die beiden Subskalen nach der Kürzung nicht mehr als eigenständige Skalen gemäß Fürntratt-Kriterium bestehen konnten.

#### *Antwortskalen*

Die Antwortskalen wurden gegenüber der Fragebogen-Version II (vgl. Abschnitt 3.4.1 – Entwicklung und Durchführung) nicht mehr verändert.

#### *Anschreiben, Instruktion, Einleitung*

Auch hier gibt es keine nennenswerte Veränderung gegenüber Fragebogen-Version II (vgl. Abschnitt 3.4.1 – Entwicklung und Durchführung).

#### *Stichprobe*

Die dritte Version des Fragebogens gelangte, teilweise mit Unterstützung von Studierenden der FHTW, zum Einsatz in Unternehmen unterschiedlicher Branchen (N=452; Branchen Sicherheit, Banken, Einzelhandel, öffentlicher Dienst etc.). Das Durchschnittsalter der Befragten betrug 36,7 Jahre, die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit lag bei 9,4 Jahren. Im Vergleich zur zweiten Erhebung überwogen nun wieder die Männer mit 60,9 %. Der höchste berufsbildende Abschluss verteilte sich wie folgt: ohne abgeschlossene Ausbildung 7,5 %, nicht-akademische Ausbildung (Lehrausbildung, Meister, Techniker, Fachschulabschluss) 50,9 %, akademischer Abschluss (Fachhochschule, Universität, Promotion) 40,7 %, ohne Angabe 0,9 %. Im Vergleich zur zweiten Erhebung zeichnet sich diese Stichprobe durch ein höheres Ausbildungsniveau, einen höheren Männeranteil und eine leicht erhöhte Betriebszugehörigkeit aus. Hinsichtlich des Alters sind die beiden Stichproben etwa vergleichbar. Die Befragung fand im Winter 2005 / 2006 statt.

Die Untersuchungseinheit reicht – je nach Möglichkeit des Feldzuganges – von befragten Gesamt-Unternehmen (z. B. ein Gesundheits-Dienstleister) über Abteilungen (z. B. die F&E-Abteilung einer Sicherheitsorganisation) hin zu einzelnen Mitarbeiter (z. B. drei Fragebögen von Beschäftigten eines Touristik-Unternehmens).

#### *Zur Validierung: zusätzliche Fragebögen FOGO und FVVB*

An den Fragebogen wurden wieder zum Zwecke der Validierung Teile von zwei weiteren Fragebögen angehängt: bei einigen befragten Unternehmen war dies der „FOGO“ (Fragebogen zur Offenheit und Geschlossenheit in Organisationen) von Gebert, Boerner und Matiaske (1998), bei anderen Unternehmen handelte es sich um den „FVVB“ (Fragebogen zur Vorge-

setzten-Verhaltens-Beschreibung) von Fittkau-Garthe und Fittkau (1971). Welche Unternehmen welchen zusätzlichen Fragebogen-Teil erhielten, war zufallsbedingt.

#### *Durchführung*

Der Feldzugang war nun sehr divers: Teilweise hatte die Autorin über einen Kongress interessierte Unternehmen gewonnen und betreute die Befragung persönlich oder mit Hilfe von lokalen Ansprechpartnern vor Ort, teilweise gingen die Studierenden auf Unternehmen zu (in denen sie selbst oder Bekannte von ihnen arbeiteten). Die Einsammlung der abgegebenen Fragebögen geschah über Urnen. Der Rücklauf lag durchschnittlich bei 72 %. In einigen Unternehmen wurde die Befragung via Intranet und in Meetings angekündigt.

#### *Subjektive Messung von Symptomen und Ursachen*

Hier gelten die Ausführungen fort, die im Rahmen der Fragebogen-Version I gemacht wurden (vgl. Abschnitt 3.3.1 – Entwicklung und Durchführung).

#### *Struktur des Fragebogens*

Hier gelten die Ausführungen fort, die im Rahmen der Fragebogen-Version I gemacht wurden (vgl. Abschnitt 3.3.1 – Entwicklung und Durchführung).

#### *Ausdehnung der letztendlichen Skalen über die „Bausteine des Wissensmanagements“ / die Fragebogenabschnitte*

Die Bausteine des Wissensmanagements, an denen sich der Fragebogen in seiner Struktur anlehnt, wurden bereits erläutert (vgl. Abschnitt 2.3 – Prozessmodell „Bausteine des Wissensmanagements“). Die Bausteine wurden aus der Praxis abgeleitet und sind nicht trennscharf; insofern überrascht es wenig, dass sich manche Wissensbarrieren nicht nur einem Baustein zuordnen lassen, sondern für mehrere Bausteine (und damit auch Fragebogenabschnitte) gleichzeitig relevant sind. Beispielsweise ist Betriebsblindheit / mangelnde Aufmerksamkeit nicht nur ein Hemmnis für die Wissens-Entwicklung (neues Wissen wird nicht erschaffen, da nicht erkannt wird, dass dies von Nöten ist), sondern auch für die Wissens-Nutzung (vorhandenes Wissen wird nicht angewendet, da auf Grund von stark routinisierten Denkmustern alternative Handlungsoptionen nicht in Betracht gezogen werden). Ebenso zieht sich transaktives Wissen durch mehrere Bausteine.

Gleichwohl haben die meisten Skalen einen klaren Schwerpunkt in einem der sechs Bausteine, z. B. beeinflussen schleifende Übergabeprozesse vor allem die Wissensteilung. Zudem wurde – wie schon erläutert – der Fragebogen gekürzt. Mit der damit angepeilten Redundanzvermeidung geht jedoch automatisch einher, dass nicht alle Probst-Phasen bzw. Fragebogenabschnitte, für die eine Wissensbarriere relevant ist, ein eigenes Item dieses Phänomens bein-

halten. Dem WiBa-Fragebogen unterliegt damit eine Art unvollständige Matrix-Struktur, in der sich manche, aber nicht alle Wissensbarrieren-Skalen über mehrere Bausteine ziehen (vgl. Tabelle 41).

**Tabelle 41: Erstreckung der Skalen über die Abschnitte des Fragebogens**

<b>Baustein / Abschnitt</b>  <b>Skala</b>	I. Wissens- Identifikation und -Erwerb	II. Wissens- Entwicklung	III. Wissens- Verteilung	IV. Wissens- Nutzung	V. Wissens- Bewahrung	VI. Wissenszie- le und Haltung ggü. WM	VII. Allgemei- ne Themen
Transaktives Wissen	x						
Informationsverlust					x		
Interne Wissensbeschaffung	x						
Externe Wissensbeschaffung	x						
Bedeutung von Wissensmgmt.						x	
Informationsspeicherung					x		
Betriebsblindheit und mangelnde Aufmerksamkeit				x			
Mangelhafte Darstellung und Missverständnisse							
Misstrauen und Mikropolitik			x				
Übergabeprozesse			x				
Informationsfluss			x				
Kommunikationsklima							
Lernkultur		x					
Verbesserungsbedarf							

x = hier hat diese Skala ihren Schwerpunkt. Falls kein x vorhanden ist, sind die Items der Skala gleich stark über die Abschnitte verteilt.

Nachdem nun die Entwicklung der Fragebogen-Version III sowie Randdaten zur Befragungsdurchführung erörtert wurden, geht es im Folgenden um die Erfüllung der Hauptgütekriterien Reliabilität und Validität, zudem werden deskriptive Kennzahlen berichtet.

Zur Objektivität gibt es gegenüber Version I nichts Neues hinzuzufügen, daher gelten die Ausführungen aus Abschnitt 3.3.2 auch hier.

### 3.5.2 Reliabilität

Die grundsätzlichen Ausführungen zur interne Konsistenz und Trennschärfe aus Abschnitt 3.3.3 (Version I) gelten auch hier.

#### *Reliabilitätsanalyse für die Fragebogen-Version III*

Im Folgenden wird die Skalen-Struktur der dritten Fragebogen-Version vorgestellt, wie sie auf Grund inhaltlich-theoretischer Überlegungen und den rechnerischen Erkenntnissen aus der Fragebogen-Version II am sinnvollsten erscheint. Starke Abweichungen hinsichtlich der Item-Trennschärfen oder dem Gesamt-alpha im Vergleich zur Fragebogen-Version II werden benannt. Immer noch gilt: Die Items wurden so umgepolt, dass eine hohe Ausprägung in den Antworten einer hohen Ausprägung in der Wissensbarriere entspricht.

Aus folgenden Skalen besteht der Fragebogen Version III<sup>65</sup> (vgl. Tab. 42):

**Tabelle 42: Überblick über die Skalen der Fragebogen-Version III**

Nr.	Überblick über die Skalen der Fragebogen-Version III	Anzahl Items	Cronbach's alpha
	<b>Insgesamt 71 Items</b>		
1.	Transaktives Wissen	7	.76
2.	Informationsverlust	5	.73
3.	Interne Wissensbeschaffung	5	.75
4.	Externe Wissensbeschaffung	4	.70
5.	Bedeutung von Wissensmanagement	5	.83
6.	Informationsspeicherung	6	.81
7.	Betriebsblindheit und mangelnde Aufmerksamkeit	4	.68
8.	Mangelhafte Darstellung und Missverständnisse	4	.70
9.	Misstrauen und Mikropolitik	6	.76
10.	Übergabeprozesse	4	.79
11.	Informationsfluss	4	.85
12.	Kommunikationsklima	4	.77
13.	Lernkultur	6	.70
14.	Verbesserungsbedarf	7	.77

---

<sup>65</sup> Missingkontrolle: Die Berechnung der Skalenwerte erfolgte in SPSS über die Funktionalität MEAN unter Kontrolle der Missings pro Skala (NMISS - Festlegung eines Cutoffs): Zur Vorbeugung von Verzerrungen wurden Befragte, die mehr als eine bestimmte Anzahl von Missings pro Skala (je nach Skala waren ein oder zwei Missings statthaft) hatten, nicht mehr in die Berechnung der Skala hineingenommen. Der auf diese Weise erzielte Dropout war gering (in der Regel zwischen fünf und zehn Befragte pro Skala bei 452 Befragten).

### III.1 Skala transaktives Wissen

Hier gab es im Vergleich zur Fragebogen-Version II keine Veränderungen (vgl. Tab. 43). Die Item-Trennschärfen sind insgesamt etwas gestiegen, das Gesamt-alpha konnte sich leicht verbessern (von .72 auf .76).

**Tabelle 43: Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „transaktives Wissen“**

(-) bedeutet, dass dieses Item für die Berechnungen umgepolt wurde. \* = wurde von den Befragten selber ausgefüllt

Nr.	Skala TRANSAKTIVES WISSEN	item total corr.	alpha if item del.
	(alpha: .76) (7 Items)		
III.1.2a	Wie häufig kommt es vor, dass Sie nicht wissen, wer ein passender Ansprechpartner für Ihre Anfrage sein könnte... ...in Ihrem Team?	.23	.77
III.1.2b	...in anderen Teams Ihrer Abteilung?	.57	.71
III.1.2c	...in anderen Abteilungen: $\leq$ _____ ?*	.67	.68
III.1.2d	...in anderen Abteilungen: $\leq$ _____ ?*	.61	.69
III.2.4	Manchmal ist der Kreis derer, die unternehmensweit vom neu entwickelten Wissen profitieren können, unklar. Wie häufig ist Ihnen vollständig bekannt, für wen alles Ihr neues Wissen interessant ist? (-)	.34	.75
III.7.5a	Ich habe einen guten Überblick darüber, was... ...die anderen Teams in meiner Abteilung machen (aktuelle Projekte). (-)	.39	.75
III.7.5b	...andere Abteilungen bei uns machen (aktuelle Projekte). (-)	.50	.72

### III.2 Skala Informationsverlust

Aus der Skala wurde – wie oben im Abschnitt 3.5.1 geschildert – das Item II.3.1d (Wie häufig, meinen Sie, haben Sie wichtige Informationen...gar nicht erhalten?) herausgenommen, welches in die neu-alte Skala Informationsfluss (als III.3.1d) überführt wurde. Die Reliabilitätskoeffizienten verhalten sich ähnlich wie in Version II, lediglich das auch in Version II bereits schwache Item 5.1a sinkt etwas ab und drückt nun die interne Konsistenz der Gesamt-Skala nach unten (vgl. Tab. 44). Gleichwohl wurde entschieden, dass dieses Item trotzdem in der Skala verbleibt. Es drückt einen wichtigen Wissensverlust-Aspekt aus, wenngleich einen deutlich anderen (nämlich einen technischen) als die übrigen Items dieser Skala. Der technische Aspekt sollte der Vollständigkeit halber erhalten bleiben, ist jedoch auch nicht so wichtig, dass er mit zusätzlichen Items aufgepolstert werden müsste.

**Tabelle 44: Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „Informationsverlust“**

Nr.	Skala <b>INFORMATIONSVENRLUST</b>	item total corr.	alpha if item del.
	(alpha: .73) (5 Items)		
III.5.1a	Wenn in den vergangenen sechs Monaten relevante Informationen und Wissen verloren gegangen sind, woran lag das? ...Es lag an Hardware-Problemen, Software-Problemen oder Viren.	.22	.77
III.5.1b	...Uns war nicht klar, wie man dieses Wissen noch für andere / spätere Arbeits-Situationen hätte nutzbar machen können. Deswegen fixierten wir es nicht.	.52	.68
III.5.1c	...Die Informationen wurden zwar vermutlich abgelegt, sind aber irgendwie nicht mehr auffindbar.	.69	.60
III.5.1d	...Ein Wissensträger verließ das Team / das Unternehmen.	.47	.70
III.5.1e	...Es sind viel zu viele Informationen zu sichten. Da geht mal was unter.	.58	.65

### III.3 Skala interne Wissensbeschaffung

Hier gab es im Vergleich zu Fragebogen-Version II keine Veränderungen (vgl. Tab. 45). Die Reliabilitäten sind auf vergleichbarem Niveau geblieben, lediglich Item III.1.1a verzeichnet einen Einbruch: Der Item-total-corrected-Wert sackt von .54 in der zweiten Erhebung ab auf nun .39. Hingegen steigert sich das Item III.1.3 (ehemals II.1.4) leicht im Vergleich zur Version II und senkt dadurch die interne Konsistenz der Gesamtskala nicht mehr so stark. Diese beiden Beispiele zeigen die Volatilität der Item-Kennwerte in Abhängigkeit von der jeweiligen Stichprobe.

**Tabelle 45: Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „interne Wissensbeschaffung“**

(-) bedeutet, dass dieses Item für die Berechnungen umgepolt wurde. \* = wurde von den Befragten selber ausgefüllt

Nr.	Skala <b>INTERNE WISSENSBESCHAFFUNG</b>	item total corr.	alpha if item del.
	(alpha: .75) (5 Items)		
III.1.1a	1.1 Wie häufig beschaffen Sie sich Informationen... ...aus Ihrem Team? (-)	.39	.75
III.1.1b	...aus anderen Teams Ihrer Abteilung? (-)	.66	.66
III.1.1c	...aus anderen Abteilungen: $\leq$ _____ ?* (-)	.66	.66
III.1.1d	...aus anderen Abteilungen: $\leq$ _____ ?* (-)	.61	.68
III.1.3	Oft hat man Ansprechpartner, auf die man besonders häufig zurückgreift. Auf wie viele verschiedene Ansprechpartner verteilt sich der Großteil (80 Prozent) Ihrer Anfragen? (-)	.33	.78

### III.4 Skala externe Wissensbeschaffung

Die Skala externe Wissensbeschaffung (vgl. Tab. 46) wurde um ein Item gekürzt: Das Item II.1.5a (...durch gezielte Auswahl / Einstellung von neuen Mitarbeitern.) entfiel aus zwei Gründen: 1) Das Item ist das trivialste dieser Skala – jede Organisation nutzt wohl seine Personalauswahl dazu, um Mitarbeiter mit spezifischem Wissen und Qualifikationen zu akquirieren. Dies spiegelt sich auch in der vergleichsweise niedrigen Streuung des Items (Standardabweichung 1,27, vgl. Anhang D.4) wider. 2) Dieser Aspekt entzieht sich der Kenntnis vieler Mitarbeiter. Beispielsweise in einer Abteilung mit wenig Fluktuation wird der Befragte dies kaum beurteilen können. Diese Frage müsste, wenn überhaupt, direkt an die Personalbereiche gestellt werden.

Die interne Konsistenz des Items III.1.4a (ehemals II.1.5b) sinkt mit der dritten Erhebung von .57 auf .38 ab. Item III.1.1e (ehemals II.1.1e) steigert seine interne Konsistenz von .31 auf .43 und senkt damit nun nicht mehr das Cronbach's alpha der Gesamt-Skala. Die übrigen Werte sind vergleichbar zur zweiten Erhebung.

**Tabelle 46: Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „externe Wissensbeschaffung“**  
 (-) bedeutet, dass dieses Item für die Berechnungen umgepolt wurde

Nr.	Skala EXTERNE WISSENSBESCHAFFUNG	item total corr.	alpha if item del.
	(alpha: .70) (4 Items)		
III.1.1e	Wie häufig beschaffen Sie sich Informationen... ...von Externen (z. B. Hersteller, Kunden, ehemalige Kollegen)? (-)	.43	.68
III.1.4a	Wie häufig wird Wissen von außen in Ihr Team hereingeholt durch gezielte / gezielten... ...Inanspruchnahme externer Experten (z. B. Berater, Uni-Kooperationen)? (-)	.38	.70
III.1.4b	...Vergleich mit Mitbewerbern und Imitation ihres Vorgehens (Benchmarking)? (-)	.62	.56
III.1.4c	...Frequentierung von Fach-Messen, Teilnahme an Austausch-Plattformen? (-)	.54	.61

### III.5. Umbenannt und verändert: Bedeutung von Wissensmanagement


Die ehemalige Skala Einstellung zu Wissensmanagement 2 (Umgebung) wurde um eines der beiden neuen Items erweitert und trägt nun den Namen Bedeutung von Wissensmanagement (vgl. Tab. 47). Das neue Item III.6.5 wurde übernommen aus dem Fragebogen von v. Rosenstiel et al. (1982) und drückt aus, inwiefern das Resultat von gelebtem Wissensmanagement – nämlich freigiebige Verfügbarmachung von Informationen und Transparenz – für die Mitarbeiter spürbar ist.

Zudem wurden die alten Items II.6.6a,b,c (Wissensmanagement ist ein wichtiges Anliegen für... meinen Vorgesetzten / meine Kollegen / unsere Geschäftsleitung) weggelassen, da die unter Abschnitt 3.5.1 (Veränderungen auf Skalenebene) erörterte Problematik mit Einstellungitems auch hier grundsätzlich zutrifft und da die Items zudem indirekt in anderen Items bereits enthalten sind: Wäre dem Vorgesetzten Wissensmanagement kein wichtiges Anliegen, würde er wahrscheinlich auch nicht mit gutem Beispiel vorangehen (III.6.3). Wäre Wissensmanagement für die Geschäftsführung kein wichtiges Anliegen, würde es mit hoher Wahrscheinlichkeit keine explizite Wissensstrategie geben (III.6.1). Wäre es für die Kollegen kein wichtiges Anliegen, würde sich dies wohl auch in anderen Bereichen negativ niederschlagen, beispielsweise bei der Befüllung der Datenbank (III.5.2b).

**Tabelle 47: Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „Bedeutung von Wissensmanagement“**  
(-) bedeutet, dass dieses Item für die Berechnungen umgepolt wurde

Nr.	Skala BEDEUTUNG VON WISSENSMANAGEMENT	item total corr.	alpha if item del.
	(alpha: .83) (5 Items)		
III.6.1	Es gibt bei uns in der Abteilung eine offizielle Wissensmanagement-Strategie (= eine Vision zum Umgang mit Wissen, die z. B. festlegt, welches Wissen langfristig gebraucht wird und wie es beschafft werden soll). (-)	.70	.78
III.6.2	Mir ist bekannt, wie diese Wissensmanagement-Strategie an unsere Unternehmens-Ziele gekoppelt ist. (-)	.71	.78
III.6.3	Mein Chef geht beim Wissensmanagement mit gutem Beispiel voran und lebt es uns vor. (-)	.68	.79
III.6.4	Bei uns wird man dafür belohnt, sich in Sachen Wissensmanagement zu engagieren. (-)	.60	.81
III.6.5	NEU Über wichtige Dinge und Vorgänge in unserem Unternehmen sind wir ausreichend informiert. (-)	.49	.84

### III.6 Skala Informationsspeicherung

Im Gespräch mit Befragten stellte sich heraus, dass das Thema Datenbank-Evaluation aus zahlreichen Einzelaspekten besteht, die einen eigenen Fragebogen füllen könnten (siehe Düts, 2009) und zudem je nach Unternehmen und Datenbanksystem stark variieren können. Daher wurde am Ende der Skala Informationsspeicherung die offene Frage „Haben Sie weitere Anmerkungen zum Speichersystem?  \_\_\_\_\_“ hinzugefügt – diesmal nicht, um weitere Items zu generieren, sondern um eine Abdeckung dieses komplexen technischen Themas zu gewährleisten, ohne den Fragebogen aufzublähen (vgl. Tab. 48).

Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund wichtig, als dass die Skala Informationsspeicherung von acht auf sechs Items gekürzt wurde: Die Items II.5.3c (Die Inhalte unseres Speichersystems haben ein einheitliches Format [Form, Aufbau]) und II.5.3g (Um etwas zu finden,



muss ich erst verschiedene Speichersysteme / Datenbanken durchforsten) fielen weg, da beide eher Spezialfälle von Datenbank-Chaos abbilden. 1) Zu Item II.5.3c: Der inhaltliche Aspekt von II.5.3c doppelt sich zudem mit III.4.1c (früher II.4.1f - Infos werden nicht verwendet, da ihr Anpassen [Format, Stil] zu aufwändig ist) und wird dadurch inhaltlich aufgefangen. 2) zu Item II.5.3g: Dieses Item war auf spezifischen Wunsch einer teilnehmenden Unternehmensberatung, die gerade ihr System umstellte, hineingenommen wurden. Es war zudem durch eine geringe Trennschärfe, die das alpha der Skala senkte, aufgefallen und wird indirekt von III.5.2b (früher II.5.3b – das Speichersystem beinhaltet die Informationen und Dokumente, die ich benötige) inhaltlich aufgefangen.<sup>66</sup>

Die Subskalen-Bildung in Benutzung der Datenbank einerseits und Qualität der Inhalte andererseits ist nun nicht mehr sinnvoll, da die Subskala Qualität der Inhalte nur noch aus zwei Items bestünde und somit das Fürntratt-Kriterium nicht erfüllt wird.

Die Trennschärfen der Items haben sich nur geringfügig ( $< \pm .10$ ) gegenüber der Fragebogen-Version II verändert. Das Gesamt-alpha liegt auf vergleichbarem Niveau wie das der Subskala Qualität der Inhalte in der Version II (und damit höher als das Gesamt-alpha der Subskala Benutzung, das .70 betrug).

**Tabelle 48: Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „Informationsspeicherung“**  
 (-) bedeutet, dass dieses Item für die Berechnungen umgepolt wurde

Nr.	Skala INFORMATIONSSPEICHERUNG	item total corr.	alpha if item del.
	(alpha: .81) (6 Items)		
III.5.2a	Bitte denken Sie an das Dokumenten-Ablage-System, das Ihr Team verwendet, um Dateien für alle Teammitglieder zugänglich zu speichern (z. B. der Windows-Explorer, eine Datenbank). Welches ist das? ✍ _____. Inwieweit stimmen Sie den folgenden Sätzen zu? Unser Speichersystem ist leicht zu bedienen. (-)	.57	.78
III.5.2b	Unser Speichersystem beinhaltet die Informationen und Dokumente, die ich benötige. (-)	.64	.77
III.5.2c	Die Inhalte in unserem Speichersystem sind schnell aufzufinden. (-)	.72	.74
III.5.2d	Die Inhalte in unserem Speichersystem sind aktuell. (-)	.71	.75
III.5.2e	Es gibt Regeln und Standards, die übergreifend und verbindlich festlegen, was genau wo gespeichert / abgelegt werden muss. (-)	.51	.80
III.5.2f	Wenn ich etwas wissen will, greife ich lieber zum Telefon / schreibe eine Mail, anstatt in unserem Speichersystem oder sonst wo zu suchen.	.33	.83

---

<sup>66</sup> Im Sinne von: Wenn erst in verschiedenen Datenbanken gesucht werden muss, dann enthält wohl die eine, auf die der Befragte sich bezieht, nicht die Inhalte, die er benötigt.

### III.7 Skala Betriebsblindheit und mangelnde Aufmerksamkeit

Diese Skala wurde um das Item II.2.5 (Wie häufig können Sie neues Wissen nicht entwickeln, weil Ihnen die Ressourcen fehlen [Zeit, Geld, Personal...]) gekürzt, da dieses das Item mit der geringsten Trennschärfe war und theoretisch-inhaltlich auch nicht genau zum Thema der Skala passte. Die Trennschärfen der übrigen Items sowie das Gesamt-alpha befinden sich im Vergleich zur zweiten Erhebung auf vergleichbarer Höhe (vgl. Tab. 49).

**Tabelle 49: Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „Betriebsblindheit und mangelnde Aufmerksamkeit“**

Nr.	Skala <b>BETRIEBSBLINDHEIT UND MANGELNDE AUFMERKSAMKEIT</b>	item total corr.	alpha if item del.
	(alpha: .68) (4 Items)		
III.2.5	Wie häufig kommt Folgendes vor: Erst nachträglich / rückblickend wird klar, dass die vorhandenen Informationen nicht ausreichen und wir ganz neues Wissen gebraucht hätten.	.41	.65
III.3.3c	Wie häufig haben Sie in den vergangenen sechs Monaten folgende (kleine oder größere) Widrigkeiten beim Informationsaustausch erlebt? ...Wir erkennen die Notwendigkeit für mehr Zusammenarbeit und Wissensaustausch erst spät.	.45	.63
III.4.3	Wie häufig kommt es vor, dass ein Problem anfangs gar nicht als Problem erkannt wird?	.51	.60
III.4.4	Wie häufig kommt es vor, dass Risiken und Probleme heruntergespielt und erst mal nicht ernst genommen werden?	.51	.59

### III.8 Skala mangelhafte Darstellung und Missverständnisse

Um inhaltliche Redundanzen zu vermindern, wurde diese Skala um zwei Items gekürzt:  
 1) Kürzung Item II.3.3d: Dieses Item (Die Informationen sind so dargestellt, dass sie schwer zu verstehen sind, z. B. unstrukturiert, lückenhaft, Fachtermini etc.) hat eine inhaltliche Überschneidung mit Item III.4.1b (... da mir der Inhalt unverständlich ist). 2) Kürzung Item II.4.1h: Dieses Item (...da es so viele Informationen sind, dass ich Relevantes nicht mehr von Irrelevantem unterscheiden kann) hat eine inhaltliche Überschneidung mit III.5.1e der Skala Informationsverlust (Es sind viel zu viele Informationen zu sichten, da geht mal was unter).  
 Im Übrigen wurde – wie oben im Abschnitt 3.5.1 geschildert – das Item II.3.1a (Wie häufig, meinen Sie, haben Sie wichtige Informationen...unvollständig erhalten) aus der Skala herausgenommen, welches in die neu-alte Skala Informationsfluss (als III.3.1a) überführt wurde.

Auf Grund von der Reduktion um drei Items sinkt das Gesamt-alpha der Skala gegenüber Version II von .79 auf .70 ab, bleibt jedoch im befriedigenden Bereich (vgl. Tab. 50). Die Reliabilitäten der verbliebenen Items sind vergleichbar mit den Reliabilitäten in Version II,

nur Item III.4.1c (ehemals II.4.1f) sinkt mit seiner Trennschärfe von .52 auf .39 ab, schadet jedoch nicht – wie das alpha if item deleted zeigt – dem Gesamt-alpha der Skala.

**Tabelle 50: Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „mangelhafte Darstellung und Missverständnisse“**

Nr.	Skala MANGELHAFTE DARSTELLUNG UND MISSVERSTÄNDNISSE	item total corr.	alpha if item del.
	(alpha: .70) (4 Items)		
III.3.3a	Wie häufig haben Sie in den vergangenen sechs Monaten folgende (kleine oder größere) Widrigkeiten beim Informationsaustausch erlebt? ... Wir missverstehen uns, da wir dieselben Begriffe unterschiedlich benutzen (Wording).	.49	.62
III.3.3b	... Wir haben ein unterschiedliches Ausgangsverständnis (von der Ausgangslage, vom Ziel, vom angemessenen Vorgehen etc.).	.59	.56
III.4.1b	Wie häufig erlebten Sie in den vergangenen sechs Monaten Folgendes? Ich verwende vorliegende Informationen nicht, da... ... ihr Inhalt mir unverständlich ist / ich nicht „daraus schlau werde“.	.46	.65
III.4.1c	... ihr Anpassen (Format, Stil) an meine aktuelle Arbeit zu aufwändig ist.	.39	.69

### *III.9 Skala Misstrauen und Mikropolitik*

Das Item II.4.1d (Wie häufig erlebten Sie in den vergangenen sechs Monaten Folgendes? Ich verwende vorliegende Informationen nicht, da ...ich ihre Quelle nicht angemessen [vertrauenswürdig, kompetent] finde) war ursprünglich absichtlich sanft formuliert worden, um sozial erwünschtem Antwortverhalten vorzubeugen. Das Item wurde unter Kürzungsprämissen jedoch nicht wieder in die Skala aufgenommen, da es nicht zwingend einen misstrauischen oder mikropolitischen Hintergrund haben muss, sondern auch – bei inkompetenten oder unbekannten Kollegen – berechtigte Vorsicht bedeuten kann. Zudem wurde aus der Skala – wie oben im Abschnitt 3.5.1 geschildert – das Item II.3.1b (Wie häufig, meinen Sie, haben Sie wichtige Informationen... verzerrt / verfälscht erhalten) herausgenommen, welches in die neu-alte Skala Informationsfluss (als III.3.1b) überführt wurde.

Die Reliabilitäten sind auf vergleichbarem Niveau mit der zweiten Erhebung, lediglich III.4.1a (ehemals II.4.1c) verliert nun an Trennschärfe (von .52 auf .35), bewegt sich jedoch noch in vertretbarem Rahmen (vgl. Tab. 51).

**Tabelle 51: Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „Misstrauen und Mikropolitik“**

Nr.	Skala MISSTRAUEN UND MIKROPOLITIK	item total corr.	alpha if item del.
	(alpha: .76) (6 Items)		
III.3.3d	Wie häufig haben Sie in den vergangenen sechs Monaten folgende (kleine oder größere) Widrigkeiten beim Informationsaustausch erlebt? ...Aus Angst vor Trittbrettfahrern gibt es Bedenken, selbst erarbeitete Materialien öffentlich zu machen.	.63	.68
III.3.3e	... Die Bereitschaft zum Austausch ist nicht so hoch, weil jeder es lieber erst einmal auf eigene Faust probiert.	.61	.69
III.3.3f	...Zum Schutz der eigenen Position werden Informationen nicht preisgegeben.	.68	.67
III.4.1a	Wie häufig erlebten Sie in den vergangenen sechs Monaten Folgendes? Ich verwende vorliegende Informationen nicht, da... ...meine Teamkollegen sich dagegen aussprachen.	.35	.76
III.4.1d	...ich – bei Informationen, die aus anderen Teams oder Abteilungen stammen – immer erst einmal etwas vorsichtig bin.	.38	.75
III.7.2	Wir tun uns schwer damit, Lösungen zu übernehmen, die andere Abteilungen oder Externe entwickelt haben.	.35	.76

### III.10 Skala Übergabeprozesse

Diese Skala wurde nicht verändert (vgl. Tab. 52). Die Reliabilitäten sind vergleichbar mit denen aus Version II.

**Tabelle 52: Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „Übergabeprozesse“  
(-) bedeutet, dass dieses Item für die Berechnungen umgepolt wurde**

Nr.	Skala ÜBERGABEPROZESSE	item total corr.	alpha if item del.
	(alpha: .79) (4 Items)		
III.3.2a	Manchmal muss ein Arbeitspaket für die nächsten Schritte an einen Kollegen übergeben werden, oder jemand verlässt das Team und übergibt seine Arbeit an seine Vertretung / Nachfolger – Wie werden solche „Übergaben“ gestaltet? Genauer: ...Wie häufig verläuft die Übergabe der Arbeitsinhalte planvoll und systematisch? (-)	.72	.67
III.3.2b	...Wie häufig ist das Wissen, das übergeben wird, dokumentiert? (-)	.58	.75
III.3.2c	...Wie häufig erlaubt die Übergabe eine problemlose Fortführung der Arbeit? (-)	.68	.70
III.3.4	Wie häufig ist bei Teamarbeit ausreichend geregelt, wer welchen Input bekommt und wer welchen Output produziert? (-)	.43	.82

### III.11 Neu wieder hineingenommen: Skala Informationsfluss

Wie bereits oben im Abschnitt 3.5.1 geschildert, wurde diese in erweiterter Form ursprünglich von Gierschner (1991; vgl. auch Scholl, 2004) konstruierte Skala wieder aufgenommen (vgl. Tab. 53). Sie beschreibt Fehler beim Informationserhalt. Die interne Konsistenz, die in der ersten Erhebung enttäuscht hatte, liegt nun mit .85 sogar leicht über dem Wert, den

Gierschner für seine etwas längere Ursprungsskala „Kommunikationsmängel“ in seiner Untersuchung gefundenen hatte (.84).

**Tabelle 53: Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „Informationsfluss“**

Nr.	Skala <b>INFORMATIONSFLOSS</b>	item total corr.	alpha if item del.
	(alpha: .85) (4 Items)		
III.3.1a	Wie häufig, meinen Sie, haben Sie wichtige Informationen... ...unvollständig erhalten?	.71	.80
III.3.1b	...verzerrt/verfälscht erhalten?	.70	.81
III.3.1c	...erst über Umwege erhalten?	.74	.79
III.3.1d	...gar nicht erhalten?	.62	.84

### III.12 Skala Kommunikationsklima

Der Itemblock II.7.1a,b,c war für die zweite Version entworfen worden, um den Umgang mit Unwissenheit lateral (zwischen Kollegen) und hierarchisch (von unten nach oben, von oben nach unten) zu erfassen. Nun wurde II.7.1c (Es gibt in unserem Team Hemmungen, auch mal zuzugeben, dass man etwas nicht weiß...gegenüber Mitarbeitern [im Falle von Fach- oder Personalverantwortung]) weggekürzt, da dieses Item sehr missverständlich war: Rund 80 Prozent der Befragten füllten das Item aus, obwohl sicherlich nicht alle von ihnen Mitarbeiter führen. Intendiert war das Item jedoch für Führungskräfte, die an dieser Stelle einschätzen sollten, ob sie gegenüber ihren Geführten Hemmungen hatten, Unwissenheit zuzugeben. Angesichts der oft geringen Anzahl von Führungskräften in z. B. Befragungen, die nur in einer Abteilung stattfinden, wurde das Item II.7.1c auch vor dem Hintergrund von Anonymitäts-Überlegungen herausgelassen.

Durch das Weglassen von II.7.1c verlieren III.7.1a und b spürbar an Trennschärfe, während III.3.5a und b jedoch in gleicher Höhe hinzugewinnen – insgesamt nähern sich dadurch die vier Items an (vgl. Tab. 54).

**Tabelle 54: Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „Kommunikationsklima“**

Nr.	Skala <b>KOMMUNIKATIONSKLIMA</b>	item total corr.	alpha if item del.
	(alpha: .77) (4 Items)		
III.3.5a	Wie häufig finden Sie es schwierig, abweichende Meinungen zu äußern gegenüber... ...Ihren Kollegen?	.54	.73
III.3.5b	...Ihrem Vorgesetzten?	.52	.74
III.7.1a	Es gibt in unserem Team Hemmungen, auch mal zuzugeben, dass man etwas nicht weiß... ...gegenüber Kollegen.	.56	.72
III.7.1b	...gegenüber dem Vorgesetzten.	.67	.66

### III.13 Skala Lernkultur

Die Skala Lernkultur behält ihre alte Länge, jedoch wurde ein Item durch ein anderes ersetzt: Neu dabei ist das zweite der beiden neuen Rosenstiel-Items: III.7.4 beschreibt die Fähigkeit der Unternehmensleitung, Anregungen „von unten“ aufzugreifen – ein wichtiger Aspekt für die Fähigkeit einer Organisation, zu innovieren und zu motivieren. Die unzureichende Informationssuche „nach unten“ / mangelnde Partizipation ist ein häufiges Merkmal von Organisationen mit steiler Hierarchie und ein klassisches Beispiel dafür, dass Wissen nicht beschafft wird, obwohl es beschafft werden könnte (vgl. Scholl, 2004) bzw. ein Beispiel für die Trennung von Informationssammlung / -verarbeitung und Entscheidung (Wilensky, 1967). Gleichzeitig wurde das Item II.7.2 (Bei uns im Team werden Fehler als Erfahrungsgewinn gesehen) herausgelassen, da dieser Aspekt indirekt in III.4.2 und III.7.3 mit drin steckt.

Bei Item III.2.1 sinkt die Trennschärfe von .42 auf .32, die übrigen Werte bleiben nahezu unverändert (vgl. Tab. 55).

**Tabelle 55: Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „Lernkultur“**  
(-) bedeutet, dass dieses Item für die Berechnungen umgepolt wurde

Nr.	Skala LERNKULTUR	item total corr.	alpha if item del.
	(alpha: .70) (6 Items)		
III.2.1	Wie häufig fühlen Sie sich bei der Arbeit ermutigt, neue Ideen zu erproben und auch ungewöhnlichere Pfade zu beschreiten? (-)	.32	.69
III.2.2	Wenn Sie im Rahmen Ihrer Arbeit neues Wissen erzeugt haben (z. B. eigene Recherchen angestellt haben, Neues ausprobiert haben...) - wie häufig geben Sie diese neuen Informationen aktiv von sich aus an andere weiter? (-)	.43	.66
III.2.3	Wie häufig wird das neu entwickelte Wissen offen und mit Interesse aufgenommen? (-)	.50	.64
III.4.2	Wie häufig werden in Ihrem Team die gesammelten Erfahrungen – Fehler genauso wie Glanzleistungen – gezielt ausgewertet und anderen zugänglich gemacht? (-)	.40	.67
III.7.3	Lernen und Weiterbildung werden bei uns in der Abteilung groß geschrieben. (-)	.48	.64
III.7.4	NEU Die Leitung unseres Unternehmens ist bereit, die Ideen und Vorschläge der Beschäftigten zu berücksichtigen. (-)	.48	.64

### III.14 Skala Verbesserungsbedarf

Die Items dieser Skala wurden zu Gunsten einer leichteren Verständlichkeit geringfügig umformuliert (alt: Alles in allem: Wie viel lohnenswertes Verbesserungspotential sehen Sie insgesamt bei der Identifikation / Beschaffung von Wissen in Ihrer Abteilung → neu: Alles in allem: Wie wichtig finden Sie Verbesserungen bei der Identifikation / Beschaffung von Wissen in Ihrer Abteilung; vgl. Tab. 56).

Einzelne Item-Trennschärfen haben sich verändert: Insbesondere Item III.3.6 sinkt deutlich von .63 auf .36 ab, während Item III.2.6 von .57 auf .68 steigt. Das Absinken von III.3.6 senkt das Gesamt-alpha der Skala spürbar (vorher .86). Auf Grund der inhaltlichen Stringenz und Logik des Items-Blocks wurde jedoch beschlossen, das Item in der Skala zu behalten.

**Tabelle 56: Items und Reliabilitäts-Indices der Skala „Verbesserungsbedarf“**

Nr.	Skala VERBESSERUNGSBEDARF	Item total corr.	alpha if item del.
	(alpha: .77) (7 Items)		
III.1.5	Alles in allem: Wie wichtig finden Sie Verbesserungen bei der Identifikation / Beschaffung von Wissen in Ihrer Abteilung?	.57	.73
III.2.6	Alles in allem: Wie wichtig finden Sie Verbesserungen bei der Entwicklung von Wissen in Ihrer Abteilung?	.68	.72
III.3.6	Alles in allem: Wie wichtig finden Sie Verbesserungen bei der Wissensverteilung / -austausch in Ihrer Abteilung?	.36	.87
III.4.5	Alles in allem: Wie wichtig finden Sie Verbesserungen bei der realen Nutzung / Anwendung von Wissen in Ihrer Abteilung?	.67	.71
III.5.3	Alles in allem: Wie wichtig sind Ihnen Verbesserungen bei der Wissensbewahrung in Ihrer Abteilung?	.61	.72
III.6.6a	Alles in allem: Wie wichtig finden Sie Verbesserungen bei... ...den Wissensmanagement-Zielen / -Strategie in Ihrer Abteilung?	.62	.72
III.6.6b	...der allgemeinen Haltung gegenüber Wissensmanagement?	.59	.73

### *III.15 Items ohne Skalenzugehörigkeit*

Items ohne Skalenzugehörigkeit traten nicht mehr auf.

### *Interkorrelation der Skalen*

Nach wie vor gilt: Es wird nicht erwartet, dass die Skalen unabhängig voneinander sind im Sinne einer Null-Korrelation – das wäre angesichts der Verwobenheit der einzelnen Themenblöcke untereinander eher erstaunlich. Gleichzeitig jedoch dürfen allgemein die Subskalen eines Tests nicht stark oder sehr stark miteinander korrelieren, da sonst die thematische Eigenständigkeit der Skalen (bzw. die Güte der Operationalisierung) in Frage steht.

Offenbar wirkt sich die neue, modifizierte Skalenstruktur mit den reduzierten Skalen senkend auf die Skaleninterkorrelationen aus (vgl. Anhang D.3): Im Vergleich zur zweiten Erhebung fallen die Interkorrelationen insgesamt niedriger aus, so gibt es beispielsweise keine Korrelationen > .60 mehr, sondern nur noch schwache bis mittlere Korrelationen (Gewichtung nach Brosius, 2002).

Die größte Anzahl von Korrelationen > .40 weist die Skala Übergabeprozesse auf (7x). Dies ist nachvollziehbar, wenn man – um nur drei Beispiele herauszugreifen – bedenkt, dass 1) ein geringes transaktives Wissen die Übergabe behindern kann, wenn nämlich die „Übergebenden“ nicht zueinander finden, 2) eine geringe Wertschätzung für Wissensmanagement das

gezielte Zeitinvestment in eine Wissensübergabe unwahrscheinlich macht und 3) Betriebsblindheit den Übergabeprozess gleichfalls erschwert, da nur Bewusstes einem anderen leicht übergeben werden kann. Man kann dies auch in umgekehrter Beeinflussungs-Reihenfolge denken: Findet keine gezielte Übergabe von Wissen und Informationen statt, bleibt das transaktive Wissen der Beteiligten gering, da man nicht erfährt, woran der andere arbeitet, ferner wird eine Kultur des Wissensmanagements nicht weiter vorangetrieben und Betriebsblindheit verfestigt, da der Einblick darin, wie jemand anderes Dinge anders angeht, nicht gegeben ist. Dass die Skala Übergabeprozesse unter anderem mit der Skala Informationsverlust korreliert (umpolungsbedingt positiv), ist trivial, denn Übergabeprozesse werden mit der Zielsetzung gemacht, zu verhindern, dass Wissen „zwischen die Ritzen fällt“ und verloren geht.

Die beiden höchsten Korrelationen finden sich – wie schon in der zweiten Erhebung – zwischen der Skala Betriebsblindheit und mangelnde Aufmerksamkeit einerseits und mangelhafte Darstellung und Missverständnisse andererseits (.59) sowie zwischen mangelhafte Darstellung und Missverständnisse einerseits und Misstrauen und Mikropolitik andererseits (ebenfalls .59). Der gemeinsame Varianzanteil ist theoretisch insofern gut nachvollziehbar, als dass mangelnde Aufmerksamkeit zu nachlässiger Darstellung führen kann, nachlässige Darstellung aber auch gezielt aus mikropolitischen Hintergründen motiviert sein kann, um Verstehen (bei „Gegnern“) zu verhindern. Diese drei Themenblöcke sind inhaltlich zwar unterschiedlich, haben jedoch in der Praxis häufig überlappende Bereiche, zumal menschliches Handeln nicht nur aus einer einzigen motivationalen Quelle gespeist sein muss.

Erstaunlich ist, dass – wie schon in den anderen Erhebungen zuvor – die Skala Verbesserungsbedarf mit keiner anderen Skala korreliert. Offenbar verwischt hier die extreme Streckung der Skala über mehrere Fragebogen-Abschnitte den Zusammenhang mit den anderen Skalen.

#### *Fazit Reliabilitätsanalyse und Skaleninterkorrelation*

Die interne Konsistenz der Skalen der letztendlichen, dritten Fragebogen-Version ist zufriedenstellend, häufig auch gut; sie bewegt sich zwischen .68 und .85. Alle Items konnten nun den Skalen zugeordnet werden. Vergleicht man die internen Konsistenzen der Skalen der dritten Version mit denen der zweiten Version, so zeigen sich nur geringe Abweichungen ( $<.10$ )<sup>67</sup>. Das zeigt, dass die internen Konsistenzen der Skalen stabil sind und von den Kürzungen wenig beeinflusst wurden. Die Skalen weisen untereinander leichte bis mittlere Korre-

---

<sup>67</sup> Bei zwei Skalen liegt die interne Konsistenz etwas höher als in der zweiten Erhebung, in sieben Fällen etwas niedriger, in zwei Fällen gibt es keine Veränderung; drei Skalen können nicht direkt miteinander verglichen werden.



lationen auf, was im vertretbaren Rahmen liegt und inhaltlich nachvollziehbar ist. Es gibt – im Unterschied zur zweiten Version – keine Korrelationen mehr, die als „stark“ zu bezeichnen sind.

### 3.5.3 Deskriptive Kennzahlen

#### *Verteilung und Schiefe*

Obwohl nach Augenmaß einige Items eine Normalverteilung aufzuweisen scheinen, kann dies in keinem Falle der Kolmogorov-Smirnov-Test bestätigen. Der grundsätzliche Anteil der Ausführungen aus Version I (Abschnitt 3.3.4 – deskriptive Kennzahlen) ist auch hier zutreffend. Kein Item weist eine zweigipflige Verteilung auf.

#### *Mittelwert*

Der durchschnittliche Mittelwert der dritten Fragebogen-Version liegt bei 3,59 (vgl. Anhang D.4). Er reicht von 1,86 (Item III.1.2a Ansprechpartner nicht klar: im eigenen Team – wie auch schon in der zweiten Fragebogen-Version; stark linksschiefe Verteilung; ist für die Interpretation als Baseline zum Vergleich mit den anderen Items der Itemgruppe gedacht) bis 5,55 (Item III.2.6 – Wichtigkeit von Verbesserungen hinsichtlich Wissensentwicklung). Diese Werte liegen insgesamt auf vergleichbarem Niveau wie in den beiden vorherigen Fragebogen-Versionen.

#### *Standardabweichung*

Die durchschnittliche Standardabweichung beträgt 1,46. Sie reicht von 1,01 (III.1.2a Ansprechpartner nicht klar: im eigenen Team – wie schon bei der zweiten Fragebogen-Version; die Befragten sind sich einig, wie gut sie ihr eigenes Team kennen) bis 2,07 (III.5.2e Speichersystem: einheitliche Ablageregeln – verteilungstechnisch zeigt dieses Item eine eher an eine waagerechte Linie erinnernde Verteilung, was sich durch die Vielfalt der beurteilten Speichersysteme erklären lässt). Diese Werte liegen insgesamt höher als in der ersten Fragebogen-Version (die auf eine homogenere Stichprobe zugriff), aber auf vergleichbarem Niveau mit der zweiten Fragebogen-Version.

### 3.5.4 Validität

Im Folgenden wird die Validität der Skalen überprüft und erörtert. Die Ausführungen zur Inhaltsvalidität aus Abschnitt 3.3.5 gelten auch hier. Im Sinne der Kriteriums- und Konstruktvalidierung wurden Teile von zwei zusätzlichen Fragebögen hinzugenommen.

### *Vorstellung der anderen Fragebögen*

Als andere Tests wurden hier die nach Trennschärfe-Gesichtspunkten gekürzten Versionen des „FOGO – Fragebogen zur Offenheit und Geschlossenheit in Organisationen“ (Gebert, Boerner & Matiaske, 1998; vgl. Anhang D.2) und des „FVVB – Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung“ (Fittkau-Garthe & Fittkau, 1971; vgl. Anhang D.2) zur WiBa-Fragebogen-Version III hinzugenommen. Damit werden – dank des Fokus auf Organisationskultur und Vorgesetztenverhalten – zwei Rahmenbedingungen von Wissensmanagement operationalisiert, die in der Literatur für einen guten Umgang mit Wissen als besonders wichtig erachtet werden.

Der *FOGO* misst einen spezifischen Aspekt von Unternehmenskultur und bezieht sich dabei auf Karl Poppers Erkenntnisse zur Theorie der offenen und geschlossenen Organisationen. Offene Organisationen werden als besonders lernfähig und flexibel angesehen, geschlossene Organisation dagegen als eher verregelt, behäbig und rigide<sup>68</sup>. Das Konstrukt Offenheit bzw. Geschlossenheit wird mit Hilfe von drei Skalen abgebildet:

#### 1. Soziale Skala (6 Items)

- Grundfrage dieser Skala lautet: Was wird höher geachtet – die Gruppe oder das Individuum? Geschlossene Organisation (= hoher Wert): Menschen dienen letztlich dem Bestand des Ganzen (Kollektivismus); es wird viel „von oben“ vorgegeben, was zu Regellastigkeit und Bürokratisierung führt. Offene Organisation (= niedriger Wert): Das Individuum steht im Mittelpunkt, wobei die Organisation ihre Aufgabe durch den Schutz der Freiheit des Einzelnen erfüllt (Individualismus).
- Frage-Beispiele:  
Unternehmensentscheidungen sind alleinige Aufgabe der Geschäftsleitung, die Abteilungen können nichts hierzu beitragen; Verschiedenartigkeit der Meinungen wird als Chance und nicht als Gefahr angesehen (-)

#### 2. Anthropologische Skala (6 Fragen)

- Grundfrage: Ist der Befragte passives Objekt oder aktiv handelndes Subjekt in seiner Unternehmens-Welt? Geschlossene Organisation: Die Organisationsmitglieder sind Gefangene von Konventionen und Gesetzen, die als unveränderbar gesehen werden (passives Objekt). Offene Organisation: Soziale Normen stellen Konventionen dar, die von

---

<sup>68</sup> Obgleich Geschlossenheit eher mit einer wissensfeindlichen Organisationskultur gleichzusetzen ist, betonen Gebert et al., dass für manche Organisationsteile einer gewisser Grad an Geschlossenheit durchaus sinnvoll ist. Während in einer F&E-Abteilung eine offene Kultur unabdingbar ist, kann für einen Bereich mit hohem Standardisierungsgrad (z. B. Produktionsabteilung) ein gewisser Grad von Geschlossenheit erforderlich sein.

Menschen gemacht, aber auch von Menschen wieder verändert werden können. Menschen repräsentieren also das denkende, handelnde „Ich“ (aktives Subjekt).

- Beispiele:

Vorgesetzte, die ihre Mitarbeiter autoritär-entmündigend führen, gibt es kaum noch; Mitarbeiter halten vieles für veränderungsfähig und sagen das auch (-)

3. Erkenntnistheoretische Skala (4 Fragen)

- Grundfrage: Wie betrachten die Befragten Wissen? Geschlossene Organisation: Wissen wird als absolut und unantastbar angesehen, es gibt Besserwisserei und Dogmatik. Offene Organisation: Wissen wird als vorläufig und potentiell irrtumsbehaftet angesehen. Kritik ist akzeptiert, Diskussion erwünscht.

- Beispiele:

Besserwisserei und Dogmatik herrschen vor;

Neuregelungen werden als abgesichert und nicht als vorläufig / ggf. revisionsbedürftig hingestellt

Das zweite Instrument, das zur Validierung eingesetzt wurde, ist der *FVVB*. Dieser Fragebogen beurteilt den Führungsstil des Vorgesetzten auf vier Dimensionen:

1. Skala Freundliche Zuwendung / Respektierung (4 Items)

- Beispiele: Vorgesetzter lässt Ärger an Mitarbeitern aus;  
Vorgesetzter bleibt auch freundlich, wenn er Fehler entdeckt (-)

2. Skala mitreißende, zur Arbeit stimulierende Aktivität (4 Items)

- Beispiele: Vorgesetzter reißt seine Mitarbeiter mit (-);  
Vorgesetzter regt seine Mitarbeiter zur Selbstständigkeit an (-)

3. Skala Mitbestimmung und Beteiligung (4 Items)

- Beispiele: Vorgesetzter weist Änderungsvorschläge zurück;  
Vorgesetzter entscheidet, ohne vorher mit seinen Mitarbeitern gesprochen zu haben

4. Skala Kontrolle / Laisser-faire<sup>69</sup> (4 Items)

- Beispiele: Vorgesetzter legt Wert darauf, dass Termine eingehalten werden (-);  
Vorgesetzter überlässt die Mitarbeiter sich selbst

---

<sup>69</sup> französisch: „machen lassen“ bzw. „laufen lassen“

Anmerkung 1: Im Sinne der Testökonomie haben die Befragten *entweder* den FOGO *oder* den FVVB erhalten (Auswahl nach dem Zufallsprinzip). Anmerkung 2: Die Items in den Skalen des FOGO und des FVVB wurden – analog zu den WiBa-Skalen – einheitlich in Richtung der unerwünschten Verhaltensweisen gepolt<sup>70</sup>, sodass auch hier gilt: je höher der Wert, desto schlechter für die Organisation (bzw. desto „geschlossener“ die Organisation). Daher werden in der folgenden Validierung immer gleichgerichtete Zusammenhänge angenommen.

#### *Korrelationserwartungen*

Im Sinne der konvergenten oder diskriminanten Validität müssen nun Aussagen über Korrelationen zwischen den Skalen des FOGO / des FVVB einerseits und dem WiBa-Fragebogen andererseits getroffen werden. Hierbei können sowohl Zusammenhänge (gleichläufig, gegenläufig) als auch Nicht-Zusammenhänge betrachtet werden. Grundsätzlich gilt:

- Für den FOGO werden niedrige bis mittlere Zusammenhänge mit dem WiBa-Fragebogen angenommen, da zwar mit der Unternehmenskultur eine nicht unerhebliche Rahmenbedingung von Wissensmanagement gemessen wird, jedoch das real gelebte Wissensmanagement noch von vielen weiteren Faktoren abhängig ist. In Bezug auf gewisse WiBa-Skalen wird auch von *keinem* Zusammenhang ausgegangen. Generell wird erwartet, dass die anthropologische Skala und die erkenntnistheoretische Skala höhere Zusammenhänge mit den WiBa-Skalen aufweisen als die soziale Skala, da die Freiheitsgrade der Mitarbeiter sowie das Wissens-Verständnis für Wissensbarrieren relevanter sind als die Frage nach Individualismus / Kollektivismus (effektives Wissensmanagement kann theoretisch sowohl in individualistisch als auch in kollektivistisch geprägten Organisationen stattfinden).
- Für den FVVB wird erwartet, dass sich auf Grund der höheren Spezifität der FVVB-Skalen punktuell auch höhere Korrelationen als beim FOGO einstellen.<sup>71</sup> Aber auch hier wird teilweise von *keinem* Zusammenhang ausgegangen. Es wird vermutet, dass die Skalen mitreißende Aktivität, Mitbestimmung und Beteiligung sowie Kontrolle einen engeren Zusammenhang mit Wissensbarrieren aufweisen als die Skala Freundliche Zuwen-

---

<sup>70</sup> Bei der Skala Kontrolle / Laisser-faire war es nicht einfach zu sagen, ob übermäßige Kontrolle oder übermäßige lange Zügel bzw. Ziellosigkeit für eine Abteilung schädlicher sind. Bei der Wahl zwischen „Pest und Cholera“ wurde schließlich beschlossen, Kontrolle letztlich als positiver zu sehen, da sie Wissensmanagement in strukturierte Bahnen lenkt und Wissensmanagement auch einer gewissen Disziplin bedarf; ein Laisser-faire-Führungsstil führt nicht nur zu Chaos, sondern auch zu Ziellosigkeit, was Wissensmanagement in der Folge überflüssig macht. Daher gilt für die Items dieser Skala: je höher der Wert, desto mehr Laisser-faire-Führung, desto schlechter für die Organisation.

<sup>71</sup> Für grundsätzlich höhere konvergente Zusammenhänge müssten die Skalen von FOGO und FVVB näher am Konstrukt der Wissensbarrieren dran sein. Dies ist nicht möglich, da es zur Messung der Wissensbarrieren bisher kein umfassendes, verlässliches Instrument gibt (vgl. Einleitung).

dung, da die drei erstgenannten relevant für die Akzeptanz- und Umsetzungssicherung von Wissens-Maßnahmen sind. Erfahrungsgemäß krankt Wissensmanagement in der Praxis häufig daran, dass gute Konzepte nicht anerkannt, umgesetzt und in den Arbeitsalltag integriert werden.

In der nun folgenden Validitätsprüfung werden natürlich alle WiBa-Skalen betrachtet. Allerdings wurden vier WiBa-Skalen ohne Kürzung direkt aus der Version II übernommen (transaktives Wissen, interne Wissensbeschaffung, Übergabeprozesse und Verbesserungsbedarf; vgl. Tab. 40) – sie wurden bereits im Rahmen der zweiten Erhebung erfolgreich einer Validitätsprüfung unterzogen. Andere Skalen erlebten gegenüber Version II nur geringfügige Kürzungen, sodass man deren erfolgreiche Validitätsüberprüfung in der Version II zumindest im Hinterkopf behalten kann. Ein besonderes Augenmerk sollte nun auf denjenigen Skalen liegen, die stärkeren Veränderungen unterworfen waren (Bedeutung von Wissensmanagement, Informationsspeicherung, mangelhafte Darstellung und Missverständnisse, Misstrauen und Mikropolitik, Informationsfluss sowie Lernkultur).

#### **Annahmen zu Zusammenhängen mit der Offenheit und Geschlossenheit von Organisationen (FOGO)**

*FOGO Soziale Skala – WiBa-Skala Kommunikationsklima; Nicht-Zusammenhänge Informationsverlust, externe Wissensbeschaffung, Übergabeprozesse, Verbesserungsbedarf*

Die soziale Skala misst, ob für das Unternehmen eher das Individuum oder das Kollektiv wichtig ist. Es wird erwartet, dass in Unternehmen, in denen das Individuum in den Vordergrund gerückt wird, das Äußern von abweichender Meinung und Unwissenheit leichter fällt als in kollektivistisch geprägten Unternehmen. Daher wird ein positiver Zusammenhang zwischen der sozialen FOGO-Skala und der Skala Kommunikationsklima erwartet. Die Annahme bestätigt sich<sup>72</sup> ( $r=.25$ ,  $p=.00$ ,  $N=309$ ).

Ferner werden folgende Nicht-Zusammenhänge angenommen: Es wird erwartet, dass *kein* Zusammenhang zwischen sozialer Skala und Informationsverlust, externer Wissensbeschaffung, Übergabeprozesse und Verbesserungsbedarf besteht, da die in den vier Skalen operationalisierten Aspekte für das Individuum und das Kollektiv gleichermaßen wichtig (oder unwichtig) sind. Die Annahme bestätigt sich für drei der vier Skalen (für externe Wissensbeschaffung:  $r=.07$ ;  $p=.12$ ;  $N=309$ ; für Übergabeprozesse:  $r=.06$ ;  $p=.14$ ;  $N=309$ ; für Verbesserungsbedarf:  $r=.07$ ;  $p=.10$ ;  $N=307$ ). Der Zusammenhang mit der Skala Informationsverlust ist

---

<sup>72</sup> bivariate Korrelation, Pearson

noch knapp signifikant, jedoch ist die Korrelation angesichts ihrer geringen Höhe vernachlässigenswert (Informationsverlust:  $r=.10$ ;  $p=.05$ ;  $N=307$ ).

#### *FOGO Anthropologische Skala – WiBa-Skalen transaktives Wissen, Bedeutung von Wissensmanagement, Lernkultur*

Die anthropologische Skala misst, wie stark sich die Befragten als aktives Objekt mit realem Handlungsspielraum in ihrem Unternehmen wahrnehmen. Hypothesen: 1) Skala transaktives Wissen: Transaktives Wissen baut sich umso schneller auf, je aktiver sich der Mitarbeiter darum bemüht und je freier er in seinem Handlungsradius ist (z. B. auch in Bezug auf Kontaktaufnahme mit benachbarten Bereichen). Daher wird erwartet, dass die anthropologische Skala und transaktives Wissen einen gleichgerichteten Zusammenhang aufweisen. 2) Skala Bedeutung von Wissensmanagement: Wissensmanagement kann nur bedingt „von oben“ angeordnet werden – es benötigt in erster Linie aktive, mündige Individuen, die eigenverantwortlich den Umgang mit Wissen gestalten. Daher wird erwartet, dass in Unternehmen, in denen sich die Mitarbeiter als aktives Subjekt fühlen, Wissensmanagement eine höhere Bedeutung hat als in Unternehmen, in denen sich die Mitarbeiter als passives Opfer von Gegebenheiten erleben. 3) Skala Lernkultur: In der WiBa-Skala Lernkultur wird besonderes Augenmerk auf aktives Handeln gelegt (Ausprobieren neuer Ideen, aktives Weitergeben neuen Wissens, Aufnehmen von Mitarbeiter-Ideen durch die Geschäftsführung). Daher wird erwartet, dass Unternehmen mit aktiven, handlungsfähigen Mitarbeitern auch eine besser ausgeprägte Lernkultur haben. Da Lernkultur einen Aspekt der Unternehmenskultur darstellt, diese beiden Konstrukte sich somit teilweise überlappen (und der FOGO ja Unternehmenskultur misst), wird an dieser Stelle ein höherer Zusammenhang erwartet als bei den beiden zuvor genannten Skalen.

Die Annahmen bestätigen sich (für transaktives Wissen:  $r=.31$ ;  $p=.00$ ,  $N=308$ ; für Bedeutung von Wissensmanagement:  $r=.42$ ,  $p=.00$ ,  $N=307$ ; für Lernkultur:  $r=.53$ ;  $p=.00$ ,  $N=309$ ).

#### *FOGO erkenntnistheoretische Skala – WiBa-Skalen Betriebsblindheit und mangelnde Aufmerksamkeit, Misstrauen und Mikropolitik, Kommunikationsklima, Lernkultur*

Die erkenntnistheoretische Skala prüft, ob sich die Mitarbeiter der Vorläufigkeit und steten Anpassungsbedürftigkeit von Wissen bewusst sind. Annahmen: 1) Skala Betriebsblindheit und mangelnde Aufmerksamkeit: Betriebsblindheit ist ein menschliches Phänomen, das vermutlich bis zu einem gewissen Grad immer anzutreffen ist. Dennoch müssten Mitarbeiter, die für die kurze Verfallszeit und Vorläufigkeit von Wissen sensibilisiert sind, weniger alles wie gewohnt im „Das-war-doch-schon-immer-so“-Geist fortführen als Mitarbeiter, die Wissen

und Erkenntnisse als gesetzt und unbegrenzt gültig ansehen. 2) Skala Misstrauen und Mikropolitik: Diese Skala fragt unter anderem nach dem Not-invented-here-Syndrom, das besagt, dass Informationen von außerhalb der Abteilung per se nicht passend und hochwertig sein können. Wer annimmt, dass Wissen unabänderlich ist, wird auch nicht glauben können, dass man Wissen, das aus anderen Abteilungen stammt, an die eigenen Gegebenheiten anpassen und nutzen kann. 3) Skala Kommunikationsklima: In einem Umfeld, in dem die Vorläufigkeit von Erkenntnissen bewusst und eine Selbstverständlichkeit ist, sollten auch das Äußern abweichender Meinung und das Zugeben von Unwissenheit leichter fallen, da keine Sanktionen befürchtet werden müssen. 4) Skala Lernkultur: Wissen ist immer das Resultat eines Lernprozesses, insofern ist ein Zusammenhang zwischen der erkenntnistheoretischen Skala und der WiBa-Skala Lernkultur naheliegend. Folglich müssten Unternehmen, die die Halbwertszeit von Wissen akzeptieren, eine ausgeprägtere Lernkultur haben, da stetes Fortbilden als unabdingbar erachtet wird.

Die Vermutungen bestätigen sich (für Betriebsblindheit und mangelnde Aufmerksamkeit:  $r=.32$ ,  $p=.00$ ,  $N=308$ ; für Misstrauen und Mikropolitik:  $r=.35$ ,  $p=.00$ ,  $N=309$ ; für Kommunikationsklima:  $r=.35$ ,  $p=.00$ ,  $N=309$ ; für Lernkultur:  $r=.44$ ,  $p=.00$ ,  $N=309$ ).

#### **b) Annahmen zu Zusammenhängen mit dem Vorgesetzten-Verhalten (FVVB)**

*FVVB-Skala freundliche Zuwendung / Respektierung – WiBa-Skalen Misstrauen und Mikropolitik, Kommunikationsklima; Nicht-Zusammenhang Informationsspeicherung*

Die FVVB-Skala freundliche Zuwendung / Respektierung prüft – wie schon der Name sagt – ob der Vorgesetzte freundlich und respektvoll mit seinen Mitarbeitern umgeht, auch bei Fehlern umgänglich bleibt etc.. Annahmen: 1) Skala Misstrauen und Mikropolitik: Ein Vorgesetzter, der mit seinen Mitarbeitern freundlich und respektvoll umgeht, macht das Auftreten von misstrauischem Verhalten und mikropolitisch motivierten Aktivitäten unwahrscheinlicher, da er mit gutem Beispiel vorangeht und mit Fairness und Respekt ein vertrauensvolles Klima in seiner Abteilung fördert. 2) Skala Kommunikationskultur: Ein Vorgesetzter, der selbst bei Fehlern freundlich bleibt, begünstigt das angstfreie Äußern abweichender Meinungen und das Zugeben von Unwissenheit. Die Annahmen bestätigen sich (für Misstrauen und Mikropolitik:  $r=.38$ ,  $p=.00$ ,  $N=174$ ; für Kommunikationsklima:  $r=.34$ ,  $p=.00$ ,  $N=172$ ).

Gleichzeitig wird erwartet, dass *kein* Zusammenhang zwischen der Skala freundliche Zuwendung des Vorgesetzten und der WiBa-Skala Informationsspeicherung besteht, da die zwi-

schenmenschliche Qualität der Beziehung keinen Einfluss auf das technische Bedienen und Pflegen einer Datenbank hat. Die Annahme bestätigt sich ( $r=.12$ ,  $p=.07$ ,  $N=162$ ).

#### *FVVB-Skala mitreißende, stimulierende Aktivität – WiBa-Skalen Informationsspeicherung, Übergabeprozesse*

Insbesondere die Verwirklichung von Wissensmanagement-Maßnahmen (wie etwa Nutzung und Pflege von Informationsspeicherungssystemen oder das Anwenden strukturierter Übergabeprozesse) bedeutet im ersten Moment Mehrarbeit für den einzelnen Mitarbeiter. Um diese Mehrarbeit zu bewältigen, bedarf es Motivation und Energie. In Abteilungen mit einem mitreißenden, energetischen Vorgesetzten sind eher Schwung und Willen für diese Mehrarbeit vorhanden als in Abteilungen mit Vorgesetzten, der von seinen Mitarbeitern als lahm und wenig inspirierend empfunden wird. Daher wird ein gleichgerichteter Zusammenhang zwischen mitreißender, stimulierender Aktivität des Vorgesetzten einerseits und den Skalen Informationsspeicherung und Übergabeprozesse andererseits erwartet.

Dies bestätigt sich (für Informationsspeicherung:  $r=.37$ ,  $p=.00$ ,  $N=162$ ; für Übergabeprozesse:  $r=.44$ ,  $p=.00$ ,  $N=172$ ).

#### *FVVB Kontrolle / Laisser-faire – WiBa-Skalen Informationsspeicherung, Übergabeprozesse, Bedeutung von Wissensmanagement*

Die FVVB-Skala Kontrolle / Laisser-faire prüft, zu welchem Führungsextrem der Vorgesetzte eher gehört: Prüft er engmaschig die Arbeiten seiner Mitarbeiter nach (Kontrolle) oder überlässt er die Mitarbeiter quasi sich selbst, ohne Führung (Laisser-faire)? Annahmen: 1) Skalen Informationsspeicherung und Übergabeprozesse: Der im vorherigen Abschnitt genannte Gedanke kann dahingehend fortgeführt werden, dass auch ein kontrollierender Führungsstil begünstigen kann, dass die Mehrarbeiten im Rahmen von Informationsspeicherung und Übergabeprozessen bewältigt werden. Das erklärt sich dadurch, dass ein Nicht-Erfüllen von einem kontrollorientierten Vorgesetzter bemerkt würde und erklärt werden müsste. Bei einem Vorgesetzten dagegen, der eher den Laisser-faire-Führungsstil lebt, würde das Nicht-Erfüllen kaum bemerkt werden und hätte folglich auch keine Konsequenzen. 2) Skala Bedeutung von Wissensmanagement: Die Bedeutung von Wissensmanagement in einer Organisation schlägt sich in den tatsächlich umgesetzten Wissensmanagement-Maßnahmen nieder. Da gelebtes Wissensmanagement auch aus zeitaufwändigen, zuweilen lästigen Aufgaben besteht, wird angenommen, dass ein gewisser Grad an Kontrolle durch den Vorgesetzten förderlich ist. Daher wird ein positiver Zusammenhang zwischen der Bedeutung von Wissensmanagement und Kontrolle angenommen.



Die Erwartungen bestätigen sich (für Informationsspeicherung:  $r=.41$ ,  $p=.00$ ,  $N=163$ ; für Übergabeprozesse:  $r=.43$ ,  $p=.00$ ,  $N=173$ ; für Bedeutung von Wissensmanagement:  $r=.49$ ,  $p=.00$ ,  $N=166$ ).

#### *FVVB Mitbestimmung und Beteiligung – WiBa-Skalen Bedeutung von Wissensmanagement sowie Betriebsblindheit und mangelnde Aufmerksamkeit*

Der Gedanke zum Zusammenhang zwischen Kontrolle und Bedeutung von Wissensmanagement kann jedoch noch erweitert werden: Wie bereits weiter oben zum Ausdruck gebracht, kann Wissensmanagement nicht einfach ausschließlich „von oben“ angeordnet werden. Da Wissensmanagement eine gewisse Komponente der Freiwilligkeit innewohnt, müssen die Mitarbeiter „abgeholt“ und involviert werden. Daher wird ein Zusammenhang zwischen der FVVB-Skala Mitbestimmung und Beteiligung und der WiBa-Skala Bedeutung von Wissensmanagement erwartet. Die Vermutung bestätigt sich (Bedeutung von Wissensmanagement:  $r=.51$ ,  $p=.00$ ,  $N=166$ ).

Weitere Annahme für die Skala Betriebsblindheit und mangelnde Aufmerksamkeit: Mitarbeiter, die ihre Ideen partizipativ in die Arbeitsorganisation und -gestaltung einbringen können, erleben in ihrer aktiven Gestalterrolle, dass eben nicht immer alles immer so bleibt wie es ist, sondern dass Gegebenheiten immer wieder verändert werden – das implizite Betriebsblindheits-Credo „Das haben wir doch schon immer so gemacht“ verliert dadurch an Kraft. Um sich sinnvoll einbringen zu können, müssen sie zuvor die Arbeitssituation analysieren und in Frage stellen, was abermals der Betriebsblindheit entgegenwirkt. Hingegen besteht bei Mitarbeitern, die sich nicht einbringen können, die Gefahr, dass sie sich resignativ in die Gegebenheiten einfügen und Veränderungsbedarf nicht oder zu spät bemerken. Folglich wird ein gleichgerichteter Zusammenhang zwischen Mitbestimmung und Beteiligung einerseits und Betriebsblindheit und mangelnder Aufmerksamkeit andererseits angenommen. Die Annahme bestätigt sich ( $r=.43$ ,  $p=.00$ ,  $N=174$ ).

#### **c) Annahmen zu weiteren empirischen Zusammenhängen**

Im Folgenden werden Zusammenhangsannahmen mit demografischen Variablen (Betriebszugehörigkeit, Lebensalter, höchster berufsbildender Abschluss, hierarchische Position) getroffen. Darüber hinaus werden zwei konkrete Organisationen miteinander verglichen. Von der Methodik her werden nicht mehr nur Korrelationen, sondern auch Mittelwertsunterschiede betrachtet. Zudem wird die Passung zwischen qualitativen Kommentaren und Antwortverhalten geprüft.

*Empirischer Zusammenhang Dauer der Betriebszugehörigkeit – WiBa-Skalen transaktives Wissen, interne Wissensbeschaffung*

Es wird erwartet, dass die Dauer der Betriebszugehörigkeit mit der Skala transaktives Wissen zusammenhängt. Mitarbeiter, die erst seit kurzem dabei sind, haben weniger Überblick über die Tätigkeiten, Wissensfelder und Wissensbedarfe ihrer Kollegen als langjährige Mitarbeiter. Die Idee des Extremgruppenvergleichs (kleiner 2 Jahre, größer 10 Jahre) aus der ersten und zweiten Erhebung wird hier wieder aufgegriffen<sup>73</sup>. Zwar geht die gefundene Differenz – die kleiner ausfällt als in der zweiten Erhebung – in die erwartete Richtung, ist jedoch nicht mehr signifikant (für Skala transaktives Wissen: 3,37 bei < 2 Jahre [N=100], 3,28 bei > 10 Jahre [N=145]; Differenz 0,09;  $p = .23$ ).

Einer ähnlichen Logik folgend wird angenommen, dass Mitarbeiter, die erst seit kurzem im Unternehmen sind, mehr Probleme mit der internen Wissensbeschaffung haben, da sie über ein kleineres Netzwerk verfügen. Die Hypothese wird bestätigt (für Skala interne Wissensbeschaffung: 4,01 bei < 2 Jahre [N=102]; 3,79 bei > 10 Jahre [N=148]; Differenz 0,22;  $p = .05$ ).

*Lebensalter – WiBa-Skala Misstrauen und Mikropolitik; Nicht-Zusammenhang mangelhafte Darstellung und Missverständnisse*

Folgende Differenz wird hinsichtlich jüngerer (hier: 20-30 Jahre alt) und älterer (hier: 50-60 Jahre alt) Mitarbeiter angenommen: 1) Skala Misstrauen und Mikropolitik: Es wird erwartet, dass jüngere Mitarbeiter Misstrauen und mikropolitisch Verhalten noch nicht im gleichen Umfang zeigen und wahrnehmen wie ältere Mitarbeiter. Jüngere Mitarbeiter haben in ihrem bisherigen Leben weniger Erfahrungen mit Mikropolitik gemacht als ältere Mitarbeiter. Sie durchschauen häufig die inoffiziellen Spielregeln noch nicht und sind daher argloser und oft sachorientierter in der Zusammenarbeit. Sie sollten daher einen niedrigeren Wert haben als ältere Mitarbeiter. Die gefundene Differenz geht zwar in die vorausgesagte Richtung, ist jedoch nur marginal signifikant (Jüngere 2,55 [N=135]; Ältere 2,72 [N=76]; Differenz 0,17;  $p=.09$ ).

2) Ferner wird folgender Nicht-Zusammenhang für die Skala mangelhafte Darstellung und Missverständnisse behauptet: Jüngere und ältere Mitarbeiter unterscheiden sich *nicht* grundsätzlich in ihrer Einschätzung, ob vorliegende Informationen schwer verständlich / nicht verwertbar sind oder ob Missverständnisse vorliegen, die die Wissensverteilung behindern. Solche Einschätzungen sind nicht prinzipiell abhängig vom Alter; sie sind vielmehr abhängig von der Güte der ausgetauschten Informationen und der Einheitlichkeit des Sprachcodes im Un-

---

<sup>73</sup> T-Test für unabhängige Stichproben, 5%-Niveau

ternehmen. Die Annahme vom Nicht-Zusammenhang ist zutreffend (Jüngere 2,74 [N=134]; Ältere 2,81 [N=75]; Differenz 0,07;  $p=.32$ ).

#### *Höchster berufsbildender Abschluss – WiBa-Skala externe Wissensbeschaffung; Nicht-Zusammenhang transaktives Wissen*

Die Stichprobe wurde für diese Berechnung in Mitarbeiter mit und ohne Hochschulabschluss unterteilt. Da Mitarbeiter ohne Hochschulabschluss im Durchschnitt seltener auf verantwortungsvollen Positionen (mit z. B. Budgetverantwortung) sitzen, ist es für sie schwieriger, eigeninitiativ auf kostenintensiven Wegen Informationen von extern zu erwerben (Schulungen, Unternehmensberater, Kongresse). Daher wird angenommen, dass die Mitarbeiter ohne Hochschulabschluss mehr Mängel bei der externen Informationsbeschaffung erleben. Die Annahme bestätigt sich (Mitarbeiter ohne Hochschulabschluss 4,81 [N=262], Mitarbeiter mit Hochschulabschluss 4,46 [N=183]; Differenz 0,35;  $p=.00$ ).

Zudem wird folgender Nicht-Zusammenhang erwartet: Es gibt keinen Unterschied zwischen Mitarbeitern mit Hochschulabschluss und ohne Hochschulabschluss in Bezug auf das transaktive Wissen, da sich dies unabhängig vom Abschluss und der Position bei jedem Mitarbeiter, der an seinen Kollegen und einer guten Zusammenarbeit interessiert ist, ausbildet. Die Annahme vom Nicht-Zusammenhang ist zutreffend (Mitarbeiter ohne Hochschulabschluss 3,24 [N=253], Mitarbeiter mit Hochschulabschluss 3,28 [N=179]; Differenz 0,04;  $p=.34$ ).

#### *Bildungsdiversität in der Stichprobe – WiBa-Skalen mangelhafte Darstellung und Missverständnisse, Informationsfluss, Übergabeprozesse*

Die Bildungsdiversität wurde operationalisiert über die Streuung des höchsten berufsbildenden Abschlusses<sup>74</sup> pro Organisationseinheit / Unternehmen. Anhand eines Median-Splits wurden Organisationseinheiten mit einer hohen und einer niedrigen Standardabweichung beim höchsten berufsbildenden Abschluss unterschieden<sup>75</sup>. Folgende Annahmen werden gemacht: 1) Skala mangelhafte Darstellung und Missverständnisse: Bei Organisationseinheiten, die Mitarbeiter mit sehr unterschiedlichen Bildungsabschlüssen haben, bestehen mehr Schwierigkeiten mit der verständlichen Informationsdarstellung, da die Präferenzen und Ansprüche hinsichtlich Darstellungsart und Inhalte stärker auseinanderklaffen und der Sprachcode unterschiedlicher ist als in Organisationseinheiten, die eine bildungshomogene Belegschaft haben. 2) Skala Informationsfluss: Analog wird angenommen, dass der Informationsfluss

---

<sup>74</sup> Die Variable „höchster berufsbildender Abschluss“ hat sieben Ausprägungen: 1) keine abgeschlossene Ausbildung, 2) Lehrausbildung oder Anlernausbildung, 3) Meister oder Techniker 4) Fachschulabschluss, Fachschulingenieur, 5) Fachhochschulabschluss, 6) Universitätsabschluss, 7) Dissertation.

<sup>75</sup> Der Cut-off lag auch hier wieder bei 1,50.

mehr Schwierigkeiten aufweist in bildungsdiversen Organisationseinheiten, da die Erwartungen hinsichtlich Umfang (Vollständigkeit; „ob überhaupt“) und Art der Informationsweitergabe unterschiedlicher sind als in bildungshomogenen Organisationseinheiten. 3) Skala Übergabeprozesse: Die Argumentationslinie verläuft hier analog. Bildungshomogene Organisationseinheiten sollten hier einen (umpolungsbedingt) geringeren Wert aufweisen als bildungsdiverse Organisationseinheiten, da Übergabeprozesse bei ihnen auf Grund von ähnlichen Erwartungen und ähnlicher Sprache besser und reibungsloser funktionieren.

Die Annahmen 2) und 3) bestätigen sich (für Skala Informationsfluss: geringe Bildungsdiversität 3,45 [N=163]; hohe Bildungsdiversität 3,71 [N=171]; Differenz 0,26;  $p=.02$ ; für Skala Übergabeprozesse: geringe Bildungsdiversität 3,56 [N=163]; hohe Bildungsdiversität 3,79 [N=170]; Differenz 0,23;  $p=.04$ ).

Bei Annahme 1) gehen die Differenzen zwar in die vorhergesagte Richtung, aber wieder nur marginal signifikant (für mangelhafte Darstellung und Missverständnisse: geringe Bildungsdiversität 2,82 [N=162]; hohe Bildungsdiversität 2,95 [170]; Differenz 0,13;  $p=.09$ ).

#### *Hierarchische Position – diverse WiBa-Skalen*

Die Stichprobe wurde unterteilt in Befragte mit Führungsaufgabe (Abteilungsleiter, Geschäftsleitung) und ohne Führungsaufgabe. Analog zu Version II wird angenommen: Befragte, die Führungsverantwortung haben, sind auf einem höheren Abstraktionsniveau tätig (Vogelperspektive) und weiter weg vom operativen Geschehen. Daher wird erwartet, dass sie gewisse Wissensbarrieren, die eher im Tagesgeschäft auftreten, nicht erleben und folglich unterschätzen, während „normale“ Mitarbeiter, die diese Wissensbarrieren direkt als Behinderungsfaktor in der täglichen Arbeit erleben, die Wissensbarrieren auch stärker wahrnehmen.

Annahmen: 1) Daher soll die Profillinie der Führungskräfte im Trend grundsätzlich unterhalb der Profillinie für Mitarbeiter verlaufen (bis auf Skala Verbesserungsbedarf, s. u.). 2) Skala transaktives Wissen: Führungskräfte empfinden weniger Schwierigkeiten mit dem transaktiven Wissen, da sie auf Grund ihrer herausgehobenen Position eine größere Bekanntheit im Unternehmen genießen. 3) Skala interne Wissensbeschaffung: Auf Grund ihrer Positionsmacht erhalten Führungskräfte von den nachgeordneten Ebenen in der Regel die Informationen, die sie haben möchten. Ihr Netzwerk ist groß, da sie auch zu den gehobenen Zirkeln und Gruppen im Unternehmen Zugang haben (auch im Sinne von Gatekeepern und Multiplikatoren). Daher wird erwartet, dass Führungskräfte weniger Schwierigkeiten bei der internen Wissensbeschaffung haben als Befragte ohne Führungsverantwortung. 4) Skala Verbesserungsbedarf: Es wird angenommen, dass die Führungskräfte einen noch höheren Verbesserungsbedarf

wahrnehmen als die Mitarbeiter, da sie von den gängigen Management-Ansätzen, die nach stetiger Verbesserung streben (z. B. KVP, Qualitätsmanagement), so geprägt sind, dass sie grundsätzlich kritisch die vorhandenen Abläufe und Regelungen hinterfragen und immer Verbesserungspotential annehmen.

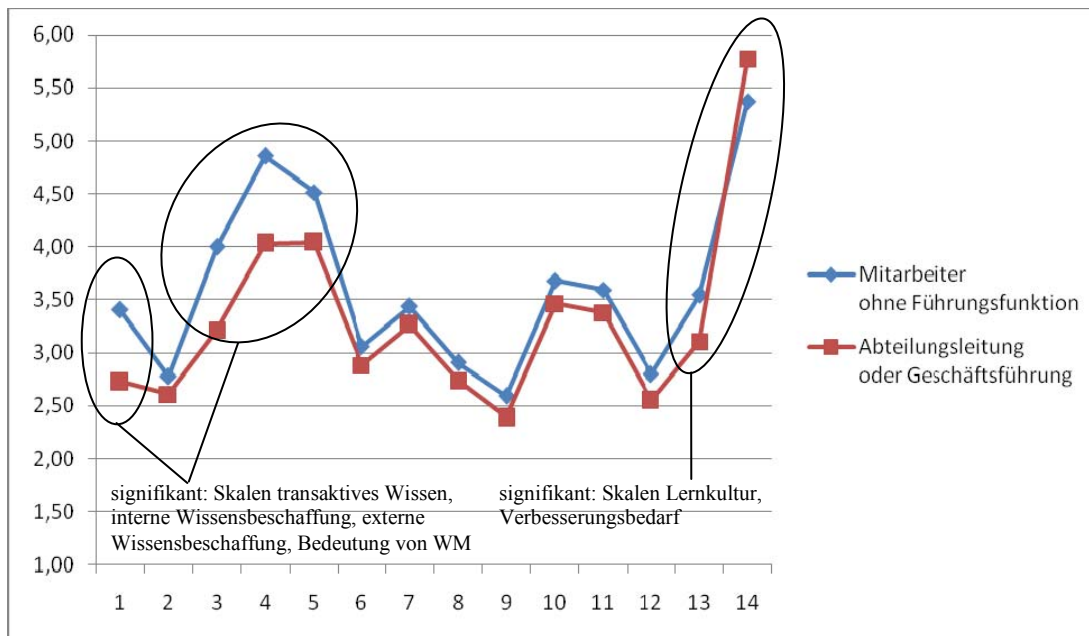


Abbildung 10: Profilverlauf der Gruppen Mitarbeiter ohne Führungsfunktion – Abteilungsleitung / Geschäftsführung

Legende: 1=transaktives Wissen, 2=Informationsverlust, 3=interne Wissensbeschaffung, 4=externe Wissensbeschaffung, 5=Bedeutung von Wissensmanagement, 6=Informationsspeicherung, 7=Betriebsblindheit und mangelnde Aufmerksamkeit, 8=mangelhafte Darstellung und Missverständnisse, 9=Misstrauen und Mikropolitik, 10=Übergabeprozesse, 11=Informationsfluss, 12=Kommunikationsklima, 13=Lernkultur, 14=Verbesserungsbedarf

Umkreiste Werte sind auf mindestens 5%-Niveau signifikant; hoher Wert = starke Ausprägung der Wissensbarriere

Wie die Ergebnisse zeigen, konnten alle Hypothesen bestätigt werden (vgl. Abb.10)<sup>76</sup>:

- 1) Allgemeiner Verlauf: Es ist sichtbar, dass die Kurve der Führungskräfte im Trend unterhalb der Kurve der Mitarbeiter verläuft.
- 2) Transaktives Wissen: Führungskräfte [N=58] 2,73; Mitarbeiter [N=292] 3,40; Differenz 0,67;  $p = .00$
- 3) Interne Wissensbeschaffung: Führungskräfte [N=59] 3,21; Mitarbeiter [N=297] 4,00; Differenz 0,79;  $p = .00$

<sup>76</sup> Wie schon in Version II auch hier die Anmerkung: Neben den erwarteten Differenzen wurden noch andere signifikante Unterschiede gefunden; diese waren im Stadium der Hypothesengenerierung nicht erwartet worden, erscheinen jedoch plausibel.

- 4) Verbesserungsbedarf: Führungskräfte [N=59] 5,77; Mitarbeiter [N=297] 5,37;  
Differenz 0,40;  $p = .01$

*Vergleich von zwei Unternehmen – diverse WiBa-Skalen*

Im Folgenden werden punktuell zwei Organisationen miteinander verglichen – die Organisation „Schutz“ (Pseudonym) und die Organisation „Pflege“ (Pseudonym). *Organisation Schutz*: Schutz kümmert sich um die öffentliche Sicherheit. Die Organisation umfasst über 100.000 Mitarbeiter. Befragt wurden zwei Entwicklungsabteilungen aus dem Bereich Luft und Wasser (zusammen N=102). Diese Abteilungen haben die strategische Planung und konzeptionelle Weiterentwicklung von Sicherheitskonzepten zur Aufgabe; dazu gehört beispielsweise auch die Modellbildung und Simulation neuer Sicherheitskonzepte unter Berücksichtigung von technologischen Trends und sicherheitspolitischen und gesellschaftlichen Entwicklungen; ferner kümmern sie sich um Informationsmanagement und Nachrichtengewinnung. Das Durchschnittsalter in den Abteilungen liegt bei 40,34 Jahren, die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit bei 14 Jahren, als höchster berufsbildender Abschluss liegt meist ein Fachschul- oder Fachhochschulabschluss vor. Die Organisationskultur ist geprägt von der schnellen Umwälzzeit *aller* Positionen: Ein Positionswechsel alle zwei bis drei Jahre ist erwünscht, findet aber in der Regel schon nach 1,5 Jahren statt (der Nachfolger kommt jedoch oft erst Monate später), dadurch entsteht in den beiden Abteilungen ein ständiges Kommen und Gehen. Das hierarchische Gefälle ist steil und von vielen kleinen Aufstiegsschritten geprägt. Befehl und Gehorsam sind wichtige Elemente, gleichzeitig hat aber der Vorgesetzte wenig Handhabe bei unmotivierten Mitarbeitern, da weder Einflussnahme auf das Gehalt noch Kündigung möglich sind. *Organisation Pflege*: Die Organisation Pflege betreibt ein Seniorenheim. Pflege hat insgesamt 75 Mitarbeiter. Befragt wurde ein Teil des Pflegepersonals (N=20), das mit der Betreuung von älteren Menschen betraut ist (Verpflegung, Körperhygiene, Überwachung der Medikamenteneinnahme, Gestaltung von Freizeitangeboten etc.). Das Durchschnittsalter der Befragten liegt bei 41,63 Jahren, die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit bei 8,7 Jahren, die Befragten haben meistens eine Lehr- oder Anlernausbildung.

Auf Grund der Charakteristika der beiden Organisationen werden folgende Hypothesen aufgestellt: 1) Skala transaktives Wissen: Auf Grund der ungewöhnlich schnellen Wechselfrequenz auf allen Positionen sollten die Mitarbeiter von Schutz mehr Schwierigkeiten mit dem Aufbau und der Aktualisierung von transaktivem Wissen haben (und damit auch einen höheren Wert auf der Skala aufweisen) als Mitarbeiter von Pflege, bei denen eine größere Kontinuität in der Positionsbesetzung vorherrscht. 2) Skala Informationsverlust: Zwei Aspek-

te bewirken, dass Schutz mehr Schwierigkeiten mit Informationsverlust haben sollte, nämlich zum einen die Vielfalt der zu bearbeitenden Themen bei gleichzeitig ständigem Personalwechsel, zum anderen der Parallelbetrieb verschiedener IT-Systeme und Datenbanken (Details siehe unten, Skala Informationsspeicherung). Bei Pflege hingegen ist das Wissen, das verwahrt werden muss, relativ klar umrissen (Patientenbefunde); dem Verlust wird durch Aktenführung und Übergabe-Visiten vorgebeugt. 3) Skala externe Wissensbeschaffung: Beide Organisationen haben natürlich grundsätzlich einen Bedarf an externem Wissen, da z. B. technische Fortschritte (in der Schutztechnik, in der Medizintechnik) für beide relevant sind. Der Bedarf für Schutz ist aber noch höher, da die Neuerungen in kürzeren Taktzeiten kommen und der Druck, diese aufzugreifen, auf Grund von schnell adaptierenden Mitbewerbern und Partnern groß ist. Jedoch wurde in den Randgesprächen rund um die Befragung bei Schutz deutlich, dass der Erwerb von externem Wissen ausgesprochen schwierig ist: Der Einkauf von Beratern etwa muss auf höchster Ebene über einen langwierigen, administrativen Weg genehmigt werden; ferner hatte aus Kostengründen nicht einmal jeder Mitarbeiter Zugang zum Internet; zudem werden Trainings grundsätzlich Organisations-intern abgehalten. Daher wird erwartet, dass die Mitarbeiter von Schutz im Schnitt mehr Probleme bei der externen Wissensbeschaffung sehen als die Mitarbeiter von Pflege. 4) Skala Informationsspeicherung: Die Informationsspeicherung bei Pflege ist relativ klar strukturiert. Neben Patientenakten werden gewisse Daten auch im Computersystem vorrätig gehalten, um die Abrechnung mit der Krankenkasse zu erleichtern. Die Informationsspeicherung bei Schutz hingegen hat zum Zeitpunkt der Befragung chaotische Züge: Es wurden mehrere Datenbanken parallel gepflegt, zu denen unterschiedliche Personenkreise Zugang hatten; die Teams einer Abteilung hatten untereinander abgeschottete Laufwerke. Während der Befragung wurde die Einführung eines neuen, einheitlichen IT-Tools geplant. Deswegen sollte Schutz mehr Schwierigkeiten mit der Informationsspeicherung aufweisen und damit einen höheren Wert haben als Pflege. 5) Skala Betriebsblindheit und mangelnde Aufmerksamkeit: Schutz sollte hier mehr Probleme als Pflege haben, da durch die Befehlskultur einmal getroffene Entscheidungen ungerne hinterfragt werden und generell eine starke Verhaftung in Traditionen vorliegt. 6) Skala mangelhafte Darstellung und Missverständnisse: Pflege sollte auf dieser Skala weniger Schwierigkeiten als Schutz haben, da bei Pflege die untersuchte Stichprobe homogener ist als bei Schutz. Das betrifft vor allen die homogenere Bildungsstruktur und die ähnlichen Aufgaben im Pflegepersonal – beides vereinheitlicht den Sprachcode und die Informationsbedürfnisse. Bei Schutz sind Aufgaben, Vorerfahrungen und Bildungshintergrund unterschiedlicher ausgeprägt. Der Sprachcode ist daher nicht so einheitlich, was Missverständnisse begünstigt; die Anforderun-

gen an dargestellte Informationen sind stärker diversifiziert und damit schwieriger zu erfüllen.

7) Skala Übergabeprozesse: Die Übergabeprozesse bei Schutz werden dadurch erschwert, dass die Personalwechsel sehr kurzfristig und ungeplant erfolgen und der neue Positionsinhaber oft erst Monate nach Weggang des alten Positionsinhabers kommt; die Übergaben werden in der Regel dann nicht nachgeholt. Schutz sollte hier mehr Schwierigkeiten haben als Pflege.

8) Skala Informationsfluss: Die schiere Größe des Unternehmens, die Verstreutheit auf verschiedene Standorte und das ständige personelle Rotieren belasten den Informationsfluss bei Schutz, zumal die Infoweitergabe „an der Linie vorbei“ (in z. B. Nachbarbereiche hinein) nicht eigeninitiativ getätigt werden darf. Für Pflege ist es einfacher, alle Informationen zeitnah und vollständig weiterfließen zu lassen, da die Teams klein sind, die relevanten Informationen beim Schichtwechsel persönlich weitergegeben werden und auf Grund der örtlichen Gebundenheit das klassische „schwarze Brett“ jeden erreicht. Asynchrone Kommunikation ist hier nicht im gleichen Maße erforderlich wie bei Schutz.

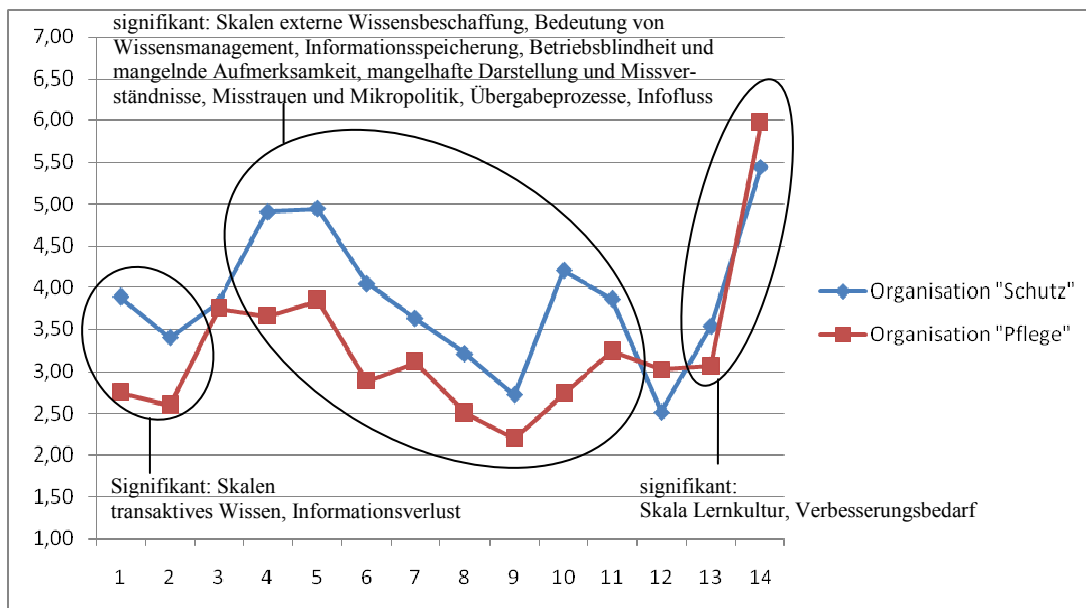


Abbildung 11: Profilverlauf der Organisationen Schutz und Pflege

Legende: 1=transaktives Wissen, 2=Informationsverlust, 3=interne Wissensbeschaffung, 4=externe Wissensbeschaffung, 5=Bedeutung von Wissensmanagement, 6=Informationsspeicherung, 7=Betriebsblindheit und mangelnde Aufmerksamkeit, 8=mangelhafte Darstellung und Missverständnisse, 9=Misstrauen und Mikropolitik, 10=Übergabeprozesse, 11=Informationsfluss, 12=Kommunikationsklima, 13=Lernkultur, 14=Verbesserungsbedarf

Umkreiste Werte sind auf mindestens 5%-Niveau signifikant; hoher Wert = starke Ausprägung der Wissensbarriere



Wie die Ergebnisse zeigen, konnten alle Hypothesen bestätigt werden (vgl. Abb.11):

- 1) Skala transaktives Wissen: Schutz 3,89 [N=102]; Pflege 2,74 [N=18]; Differenz 1,15;  $p=.00$
- 2) Skala Informationsverlust: Schutz 3,40 [N=102]; Pflege 2,59 [N=19]; Differenz 0,81;  $p=.00$
- 3) Skala externe Wissensbeschaffung: Schutz 4,91 [N=102]; Pflege 3,66 [N=20]; Differenz 1,25;  $p=.00$
- 4) Skala Informationsspeicherung: Schutz 4,04 [N=102]; Pflege 2,88 [N=17]; Differenz 1,16;  $p=.00$
- 5) Skala Betriebsblindheit und mangelnde Aufmerksamkeit: Schutz 3,63 [N=101]; Pflege 3,11 [N=20]; Differenz 0,52;  $p=.01$
- 6) Skala mangelhafte Darstellung und Missverständnisse: Schutz 3,22 [N=101]; Pflege 2,50 [N=20]; Differenz 0,72 ;  $p=.00$
- 7) Skala Übergabeprozesse: Schutz 4,20 [N=102]; Pflege 2,73 [N=20]; Differenz 1,47;  $p=.00$
- 8) Skala Informationsfluss: Schutz 3,86 [N=102]; Pflege 3,24 [N=20]; Differenz 0,62;  $p=.01$

#### *Annahmen zu Zusammenhängen mit den qualitativen Kommentaren*

Im Sinne einer Kreuzvalidierung kann auch geprüft werden, wie sehr die handschriftlichen qualitativen Kommentare eines Befragten mit seinem Antwortverhalten in den Fragen übereinstimmen.<sup>77</sup> Diese Auswertung kann allerdings nur punktuell getroffen werden, da nicht alle Befragten auf die offenen Fragen geantwortet haben und sich der Inhalt der Antworten nicht automatisch auf die Items bezieht (sondern z. B. auch Maßnahmenvorschläge für die Zukunft beinhaltet). Auf Grund des hohen Aufwandes wurden lediglich die Fragebögen von zwei teilnehmenden Abteilungen (die Abteilungen von Organisation Schutz, s. o.) auf Kommentare hin ausgewertet. Der Fokus dieser Auswertung liegt vor allem auf den Kommentaren, die den Ist-Zustand beschreiben.<sup>78</sup> Auf diese Weise erfahren 17 Items eine weitere Art von Validie-

---

<sup>77</sup> Eine strenge Quantifizierung (z. B. Wenn der Befragte in seinem handschriftlichen Kritik-Kommentar das Wort „sehr“ verwendet, muss er auch beim passenden Item den Extremwert angekreuzt haben) ist hierbei nicht möglich.

<sup>78</sup> Die Kommentare standen entweder im Textfeld am Seitenende („Wo soll Ihrer Meinung nach angesetzt werden um die [z. B.] Wissensidentifikation und -beschaffung zu verbessern?“), waren direkt neben das Item

rung (vgl. Tab. 57). Die Items gehören zu sieben Skalen (vor allem transaktives Wissen und Informationsspeicherung, aber auch mangelhafte Darstellung und Missverständnisse, Lernkultur, Misstrauen und Mikropolitik, Informationsverlust sowie Bedeutung von Wissensmanagement).

**Tabelle 57: Vergleich zwischen den handschriftlichen Kommentaren und den Item-Antworten einzelner befragter Mitarbeiter**

Qualitativer Kommentar	korrespondiert mit Item	Kreuz auf Antwortskala (noch nicht umgepolt)	Versuchspersonen-Code
„(...) kaum abteilungsübergreifender Austausch, kaum gemeinsame Veranstaltungen und Vorträge – was macht wer?“	III.7.5a+b - Ich habe einen guten Überblick darüber, was a) andere Teams in meiner Abteilung b) andere Abteilungen bei uns machen. [Skala transaktives Wissen]	1 - trifft nicht zu	SchutzA27
„Überblick über Ansprechpartner von außerhalb Abteilung fehlt – sollten Positionsinhaber gemeinsam erstellen.“	III.1.2c+d - Wie oft kommt es vor, dass Sie nicht wissen, wer ein passender Ansprechpartner für Ihre Anfrage sein könnte c), d) in anderen Abteilungen $\approx$ _____? [Skala transaktives Wissen]	6 – häufig und 7 - immer	SchutzA41
„Bei der knappen Ressource Zeit ist es wichtig zu wissen, wer was macht und die Verlässlichkeit. Hier ist noch sehr viel Potential zur Verbesserung.“	III.1.2a+b+c+d - Wie häufig kommt es vor, dass Sie nicht wissen, wer ein passender Ansprechpartner für Ihre Anfrage sein könnte a) im eigenen Team, b) in anderen Teams der eigenen Abteilung, c), d) in anderen Abteilungen $\approx$ _____? [Skala transaktives Wissen]  III.1.5 - Alles in allem: Wie wichtig finden Sie Verbesserungen bei der Identifikation / Beschaffung von Wissen in Ihrer Abteilung? [Skala Verbesserungsbedarf]	5 - eher häufig 5 - eher häufig 6 - häufig 6 - häufig  6 - wichtig	SchutzB49
„Schlecht: Windows Suchmaschine. Detailliert und gut: Intranet-Suchmaschine.“ (Anmerkung: Bei der befragten Person war der Windows-Explorer das Hauptspeichersystem, nicht das Intranet.)	III.5.2c - Die Inhalte in unserem Speichersystem sind schnell aufzufinden. [Skala Informationsspeicherung]	1 - trifft nicht zu	SchutzA19
„Mehr Informationen als in Datenbanken sind im Intranet.“ (Anmerkung: Bei der befragten Person war der Windows-Explorer das Hauptspeichersystem, nicht das Intranet.)	III.5.2b - Unser Speichersystem beinhaltet die Informationen und Dokumente, die ich benötige. [Skala Informationsspeicherung]	2 - trifft eher wenig zu	SchutzA19
„Zuweisung von Verantwortlichkeit für bestimmte Speicherorte (siehe auch Frage 5.2e - Es gibt Regeln und Standards, die...) fehlt, um Info	III.5.2e - Es gibt Regeln und Standards, die übergreifend und verbindlich festlegen, was genau wo gespeichert / abgelegt werden soll.	1 - trifft nicht zu	SchutzB20

notiert worden oder wurden im abschließenden Textfeld am Ende des Fragebogens („Zum Abschluss: Vermissten Sie in diesem Fragebogen Aspekte, die Ihnen wichtig sind? Möchten Sie noch etwas schreiben?“) genannt.

aktuell und klar strukturiert zur Verfügung zu haben und im Zweifelsfall einen klaren Ansprechpartner fragen zu können.“	[Skala Informationsspeicherung]		
„Für bestimmte Begrifflichkeiten mit übergeordneter Bedeutung sollten einheitliche Definitionen bei uns geschaffen werden (z. B. Begriff aus STUVW, XYZ etc.), damit ein einheitliches Verständnis erzeugt wird.“	III.3.3a - Widrigkeiten beim Infoaustausch: Wir missverstehen uns, da wir dieselben Begriffe unterschiedlich benutzen (Wording). III.3.3b - Wir haben ein unterschiedliches Ausgangsverständnis. [beides Skala mangelhafte Darstellung und Missverständnisse]	6 - häufig 6 - häufig	SchutzB23
„Intensive Nutzung von gemachten Erfahrungen in der täglichen Stabsarbeit fehlt.“	III.4.2 - Wie häufig werden in Ihrem Team die gesammelten Erfahrungen – Fehler genauso wie Glanzleistungen – gezielt ausgewertet und anderen zugänglich gemacht? [Skala Lernkultur]	3 - eher selten	SchutzB34
„Zu viele Infos, zu viele Datenbanken – da steigt keiner mehr durch! Dinge verschwinden im Nirvana.“	III.5.1c - Wenn in den vergangenen sechs Monaten relevante Informationen und Wissen verloren gegangen sind, woran lag das? ...Die Informationen wurden zwar vermutlich abgelegt, sind aber irgendwie nicht mehr auffindbar. III.5.1e - ...Es sind viel zu viele Informationen zu sichten. Da geht mal was unter. [beides Skala Informationsverlust]	7 - immer 7 - immer	SchutzB30
„Die Weitergabe des eigenen Wissens an andere sollte verbessert werden – leider wird hier praktiziert „Wissen ist Macht“ und zum Teil durch den Vorgesetzten noch gefördert durch Beispielhaltung.“	III.3.3f - Zum Schutz der eigenen Position werden Informationen nicht preisgegeben. [Skala Misstrauen und Mikropolitik]  III.6.3 - Mein Chef geht beim Wissensmanagement mit gutem Beispiel voran und lebt es uns vor. [Skala Bedeutung von Wissensmanagement]	6 - häufig  1 - trifft nicht zu	SchutzB49

### Fazit

Es wurden erfolgreich Zusammenhänge mit den Fragebögen FOGO und FVVB und mit demografischen Variablen (Betriebszugehörigkeit, Lebensalter, höchster berufsbildender Abschluss, hierarchische Position) betrachtet. Zudem wurden zwei Organisationen miteinander verglichen – hierbei konnte der Fragebogen wie schon in Version II zeigen, dass er in der Lage ist, treffend organisationale Unterschiede zwischen Unternehmen abzubilden. Schließlich wurde die Passung mit handschriftlichen qualitativen Kommentaren in Augenschein genommen. Einige der Hypothesen, die für die Validierung mit den demografischen Variablen formuliert wurden, haben sich nicht bewährt; jedoch wurde die 5%-Signifikanz dann nur knapp verfehlt (oft noch marginal signifikant), und die Unterschiede gingen in die vorhergesagte

Richtung, sodass kein grundsätzlicher Dissens vorlag. Die meisten Validierungsannahmen haben sich bestätigt. In diesem Sinne bewährt (d.h. über mindestens zwei Validierungsquellen) haben sich alle Skalen des WiBa-Fragebogens:

- *Transaktives Wissen* (Validierung Version II, darüber hinaus: hochsignifikanter Zusammenhang mit anthropologischer Skala (FOGO); vorausgesagter Nicht-Zusammenhang mit Mitarbeitern mit und ohne Hochschulabschluss; hochsignifikanter Unterschied Führungskräfte – Mitarbeiter; hochsignifikanter Unterschied Organisationen Schutz und Pflege; Passung mit handschriftlichen qualitativen Kommentaren)
- *Informationsverlust* (hochsignifikanter Unterschied Organisationen Schutz und Pflege; Passung mit handschriftlichen qualitativen Kommentaren)
- *Interne Wissensbeschaffung* (Validierung Version II, darüber hinaus: signifikanter Unterschied Mitarbeiter mit kurzer und langer Betriebszugehörigkeit; hochsignifikanter Unterschied Führungskräfte - Mitarbeiter)
- *Externe Wissensbeschaffung* (vorausgesagter Nicht-Zusammenhang soziale Skala (FOGO); hochsignifikanter Unterschied Mitarbeiter mit und ohne Hochschulabschluss; hochsignifikanter Unterschied Organisationen Schutz und Pflege)
- *Bedeutung Wissensmanagement* (hochsignifikanter Zusammenhang mit anthropologischer Skala (FOGO); hochsignifikanter Zusammenhang mit Kontrolle / Laisser-faire (FVVB); hochsignifikanter Zusammenhang mit Mitbestimmung und Beteiligung (FVVB); Passung mit handschriftlichen qualitativen Kommentaren)
- *Informationsspeicherung* (hochsignifikanter Zusammenhang mit Skala mitreißender, zur Arbeit stimulierender Aktivität (FVVB) und Kontrolle / Laisser-faire (FVVB); vorausgesagter Nicht-Zusammenhang freundliche Zuwendung / Respektierung (FVVB); hochsignifikanter Unterschied Organisationen Schutz und Pflege; Passung mit handschriftlichen qualitativen Kommentaren)
- *Betriebsblindheit und mangelnde Aufmerksamkeit* (hochsignifikanter Zusammenhang mit erkenntnistheoretischer Skala (FOGO); hochsignifikanter Zusammenhang mit Mitbestimmung und Beteiligung (FVVB); signifikanter Unterschied Organisationen Schutz und Pflege)
- *Mangelhafte Darstellung und Missverständnisse* (vorausgesagter Nicht-Zusammenhang jüngere versus ältere Mitarbeiter; hochsignifikanter Unterschied Organisationen Schutz und Pflege; Passung mit handschriftlichen qualitativen Kommentaren)

- *Misstrauen und Mikropolitik* (hochsignifikanter Zusammenhang erkenntnistheoretische Skala (FOGO); hochsignifikanter Zusammenhang mit freundliche Zuwendung / Respektierung (FVVB); Passung mit handschriftlichen qualitativen Kommentaren)
- *Übergabeprozesse* (Validierung Version II, darüber hinaus: vorausgesagter Nicht-Zusammenhang soziale Skala (FOGO); hochsignifikanter Zusammenhang mit Skala mitreißender, zur Arbeit stimulierender Aktivität (FVVB) und Kontrolle / Laisser-faire (FVVB); signifikanter Unterschied Unternehmensteile mit hoher vs. niedriger Bildungsdiversität; hochsignifikanter Unterschied Organisationen Schutz und Pflege)
- *Informationsfluss* (signifikanter Unterschied Unternehmensteile mit hoher vs. niedriger Bildungsdiversität; signifikanter Unterschied Organisationen Schutz und Pflege)
- *Kommunikationsklima* (hochsignifikanter Zusammenhang mit sozialer Skala (FOGO); hochsignifikanter Zusammenhang mit erkenntnistheoretischer Skala (FOGO); hochsignifikanter Zusammenhang mit freundliche Zuwendung / Respektierung (FVVB))
- *Lernkultur* (hochsignifikanter Zusammenhang mit anthropologischer Skala (FOGO); hochsignifikanter Zusammenhang mit erkenntnistheoretischer Skala (FOGO); Passung mit handschriftlichen qualitativen Kommentaren)
- *Verbesserungsbedarf* (Validierung Version II, darüber hinaus: vorausgesagter Nicht-Zusammenhang mit soziale Skala (FOGO); signifikanter Unterschied Führungskräfte - Mitarbeiter; Passung mit handschriftlichen qualitativen Kommentaren)

Damit konnten auch diejenigen Skalen, die im Vergleich zur Version II stärkeren Veränderungen unterworfen waren (Bedeutung von Wissensmanagement, Informationsspeicherung, mangelhafte Darstellung und Missverständnisse, Misstrauen und Mikropolitik, Informationsfluss sowie Lernkultur), ihre Validität erneut unter Beweis stellen.

### **3.6 Einschätzung der erreichten Verbesserungen über die Versionen**

Fußend auf explorativen Experteninterviews wurde der Fragebogen zur Identifikation von Wissensbarrieren über verschiedene „Entwicklungsstadien“ (Version I, II und III) erstellt und verfeinert. Dabei fielen redundante, unverständliche, unreliable oder nicht validierbare Items nach und nach raus und wurden durch geeignetere Fragen ersetzt.

Die Entwicklung des Fragebogens begann mit Experteninterviews, die mit Hilfe der Critical-Incident-Technik bei Mitarbeitern eines Unternehmens nach gängigen Wissensbarrieren fragten. Die Ergebnisse dieser Interviews stellten eine wichtige Quelle für die Generierung von Items dar. Die zweite wichtige Quelle war die Forschungsliteratur. Zudem fanden auch einige Items, die sich bereits in anderen Fragebögen bewährt hatten, Eingang in den Fragebogen. Manche Items mussten explizit auf Wunsch des Unternehmens in die erste Fragebogen-Version aufgenommen werden, andere mussten aus dem gleichen Grund außen vor bleiben. Die Itemauswahl war dadurch etwas verzerrt. Die erste Fragebogen-Version, die in dem gleichen Unternehmen zur Anwendung kam, in dem auch die Experteninterviews durchgeführt wurden, stand sehr nah an der Unternehmensrealität dieses befragten Unternehmens. Zwar sicherte dies eine hohe ökologische Validität, barg jedoch die Schwäche, nicht in allen Punkten auf andere Unternehmen übertragbar zu sein – das betraf sowohl einige Wissensbarrieren als auch den Formulierungsstil der Items. Zudem bestand eine hohe Anzahl unterschiedlicher Antwort-Formate. Auch konnten Reliabilität und Validität für mehr als ein Fünftel der Items in der ersten Erhebung nicht erfolgreich überprüft werden (vgl. Tab. 58).

Die zweite Fragebogen-Version führte solche Items nicht fort und öffnete sich für neue Fragen, diesmal ohne Einflussnahme durch die teilnehmenden Unternehmen. Die zweite Erhebung basierte auf einer sehr breiten Stichprobe, die branchenübergreifend viele unterschiedliche Organisationen einbezog. Im Hinblick auf die Item-Anzahl war die zweite Fragebogen-Version mit der ersten Version vergleichbar. Die Reliabilitäts- und Validitätsanalysen brachten nun für die meisten Items zufriedenstellende Ergebnisse. Das Format der Antwortskalen wurde gegenüber der ersten Version vereinheitlicht. Es bestand jedoch das Problem, dass teilweise recht hohe Interskalenkorrelationen auftraten, sodass der Gedanke nahelag, dass manche Konstrukte redundant sind.

Auch die dritte, finale Fragebogen-Version basiert auf einer breiten, branchenübergreifenden Stichprobe. Die dritte Fragebogen-Version stellt im Wesentlichen eine gekürzte Variante der zweiten Fragebogen-Version dar. Die Skaleninterkorrelationen sanken auf ein vertretbares

Niveau. Im Vergleich zur ersten Fragebogen-Version ist der Einfluss der explorativen Experteninterviews auf die Items etwas zurückgegangen, dafür gibt es nun mehr Items, die durch die Forschungsliteratur inspiriert wurden oder aus anderen etablierten Fragebögen stammen (Items, die auf die explorativen Interviews zurückgehen: in der ersten Version 56 %, in der dritten Version 41 %; Items, die auf die Forschungsliteratur zurückgehen: erste Version 38 %, dritte Version 45 %; Items, die aus anderen Fragebögen stammen: erste Version 6 %, dritte Version 14 %).

Für das nun vorliegende Instrument gilt: Es ist objektiv (Durchführungs-, Auswertungsobjektivität) und weist zufriedenstellende Werte für Reliabilität (interne Konsistenz) und Validität (Augenschein-, Inhalts-, Konstruktvalidität und andere Ansätze) auf. Gleichzeitig ist es für einen Fragebogen, der ein recht breites Spektrum abdeckt, noch erfreulich kompakt mit 71 Fragen. Von den 14 Skalen des Fragebogens erfassen 13 Skalen unterschiedliche Ausschnitte aus dem Spektrum der Wissensbarrieren, eine Skala erfasst dagegen den Änderungsdruck, der mit den Wissensbarrieren verbunden ist.

**Tabelle 58: Überblick über die erreichten Verbesserungen von Fragebogen-Version I bis III**

Fragebogen-Version:	Allgemeine Merkmale	Probleme und erreichte Verbesserungen
I	<u>Itemanzahl:</u> 93 (davon 20, für die die Reliabilität nicht bestimmt werden konnte) <u>Stichprobe:</u> 68 Befragte aus einem IT-Unternehmen	<u>Probleme:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoher Anteil an Items, deren Reliabilität und Validität nicht bestimmt werden konnten;</li> <li>- Unternehmen nahm Einfluss auf die Itemauswahl (z. B. durften bestimmte Items nicht hinein)</li> <li>- Items von der Wortwahl und von den Wissensbarrieren her stark auf das eine Unternehmen zugeschnitten</li> <li>- Fragebogen wurden von den Befragten als sehr lang empfunden</li> <li>- Viele verschiedene Antwortskalen</li> </ul>
II	<u>Itemanzahl:</u> 94 (davon 5, für die die Reliabilität nicht bestimmt werden konnte) <u>Stichprobe:</u> 736 Befragte aus Unternehmen verschiedener Branchen	<u>Erreichte Verbesserungen:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anteil der Items, deren Reliabilität und Validität nicht bestimmt werden konnten, sank von 20 auf 5</li> <li>- Itemauswahl ohne Unternehmenseinfluss</li> <li>- Allgemeingültige Item-Formulierungen</li> <li>- Einheitliche Antwortskalen</li> </ul> <u>Probleme:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- hohe Skalen-Interkorrelationen → Redundanz</li> <li>- Fragebogen wurden von den Befragten als sehr lang empfunden</li> </ul>
III	<u>Itemanzahl:</u> 71 <u>Stichprobe:</u> 452 Befragte aus Unternehmen verschiedener Branchen	<u>Erreichte Verbesserungen:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anteil der Items, deren Reliabilität und Validität nicht bestimmt werden konnten, sank auf 0</li> <li>- Skalen-Interkorrelationen wurden verringert</li> <li>- gekürzte, kompakte Form erleichtert Akzeptanz bei den Befragten</li> </ul> Anmerkung: Bis auf 2 neue Items stellt die dritte Version eine gekürzte Variante der zweiten Version dar.





## 4. Die Fragebogen-Anwendung

Nachdem im vorangegangenen Kapitel ausführlich der Entwicklungsweg des WiBa-Fragebogens vorgestellt wurde, geht es nun um die tatsächliche Anwendung dieses Messinstruments. Dafür wird im Folgenden – nach der allgemeinen Einbettung einer solchen Befragung in Organisationsveränderungsprozesse – die Durchführung der Befragung beschrieben. Sodann geht es um die Auswertung und Interpretation der qualitativen und quantitativen Fragebogen-Ergebnisse. Da der Fragebogen helfen soll, nach einer Ist-Analyse die Auswahl von Wissensmanagement-Maßnahmen zum Abbau der identifizierten Schwächen zu unterstützen, wird zudem ein Vorgehen vorgeschlagen, mit dessen Hilfe die Fragebogenergebnisse präsentiert und mit Details unterfüttert sowie passgenaue Maßnahmen erarbeitet werden können. Anmerkung: Sollte im Folgenden auf einzelne Items Bezug genommen werden, sind damit automatisch immer die Items der dritten, letztendlichen Fragebogen-Version gemeint.

### 4.1 Allgemeine Einordnung

Lenkt man seinen Blick auf die Anwendung des Fragebogens, so stellt sich die Frage nach dem intendierten Anwendungsbereich sowie nach der Einbettung des Fragebogens in Organisationsentwicklungs- und Wissensmanagementprozesse. Diesen Fragen widmen sich kurz die folgenden Absätze.

#### *Intendierter Anwendungsbereich des Fragebogens*

Der intendierte Anwendungsbereich des WiBa-Fragebogens besteht in Organisationen und Unternehmen, die gegliedert sind (also eine solche Größe haben, dass sie Unterbereiche wie Abteilungen oder Teams haben). Mit dem Fragebogen können sowohl ganze Unternehmen als auch nur Teilbereiche von Organisationen untersucht werden. Der Fragebogen kann mit Einschränkungen auch für ungegliederte Unternehmen verwendet werden.<sup>79</sup> Er dient der Organisationsanalyse<sup>80</sup> und kann sowohl zur Status- als auch zur Prozessdiagnostik verwendet werden, also sowohl einmalig den Ist-Zustand messen als auch – mittels wiederholter Messung – Veränderungen abbilden.

---

<sup>79</sup> Diverse Items müssten dann angepasst / herausgelassen werden: zum Beispiel die Items III.1.1b,c,d; 1.2.b,c,d; zudem alle Items, in denen das Wort „Abteilung“ vorkommt, also alle Verbesserungsbedarfs-Items sowie 6.1, 4.1d, 7.1, 7.2, 7.3, 7.5a,b

<sup>80</sup> Organisationsanalyse meint die systematische Untersuchung des gegebenen Gesamtzustandes einzelner Organisationen oder Organisationsteile mit dem Ziel, vorhandene Organisationsprobleme aufzudecken und die Organisationsveränderung zum Zwecke der Verringerung oder Beseitigung dieser Probleme vorzubereiten (Klares, 1980).

### *Die Befragung als Element von Organisationsentwicklungsprozessen*

Organisationsentwicklung kann man als eine „systemumfassende Anwendung von Wissen und Konzepten aus den angewandten Sozialwissenschaften auf das Gebiet der geplanten Entwicklung und Veränderung von Organisations-Strategien, -Strukturen und -Prozessen zur Verbesserung der Organisationswirksamkeit und -effizienz“ verstehen (Cummings & Worley, 1993, S. 2). Organisationsentwicklung zielt also auf ganze Systeme und unterscheidet sich dadurch beispielsweise von Coaching. Organisationsentwicklungsprozesse sind ergebnisoffen, haben also zu Beginn noch keine festen Vorstellungen über das Endprodukt des Prozesses. Innerhalb von Organisationsentwicklungsprozessen hat der Fragebogen seinen Platz zu Beginn des Prozesses, wenn es darum geht, eine Problemanalyse zu erstellen und sich einen Überblick über den Status quo zu verschaffen mit dem Ziel, daraufhin geeignete Maßnahmen zur Verbesserung auszuwählen. Ferner kann der Fragebogen zu einem späteren Zeitpunkt im Sinne der Erfolgsüberprüfung eingesetzt werden. Die Anwendung des Fragebogens steht dabei grundsätzlich in der Tradition des Survey-Feedback-Ansatzes.

### *Die Befragung vor dem Hintergrund des Survey-Feedback-Ansatzes*

Der Survey-Feedback-Ansatz, der in seiner Grundform auf die Arbeiten von Lewin (innerhalb des 1945 begründeten Research Centers for group dynamics) sowie Likert (1967) zurück geht, beruht darauf, dass empirische Daten im Sinne der Sozialforschung erhoben werden (survey-research) und dann nicht nur an Experten / Führungskräfte, sondern an den gesamten Befragungskreis zurückgespiegelt werden (Feedback). Die Betroffenen versuchen dann, auf der Grundlage der so erhaltenen Informationen ihre Situation selbst zu modifizieren. Dementsprechend gibt es also drei Phasen bei der Befragung zu berücksichtigen:

- 1) Datenerhebung (anonyme Befragung zu Merkmalen der Organisation)
- 2) Datenauswertung und Rückkopplung der Ergebnisse an alle Befragten
- 3) Diskussion der Ergebnisse in Workshops mit dem Ziel, Lösungsvorschläge für die schrittweise Verbesserung der aufgedeckten Probleme zu finden

### *Einbettung in den Wissensmanagementprozess*

Wenn ein Organisationsentwicklungsprozess vor allem die organisationale Wissensbasis und den Umgang mit Wissen im Fokus hat, dann kann man auch von einem Wissensmanagementprozess sprechen. Im Wissensmanagement können nach Clases und Wehner (2002) drei miteinander verbundene Prozessebenen betrachtet werden:

- 1) die Ebene der aktuellen betrieblichen Praxis
- 2) die Ebene der *übergreifenden* Veränderungsprozesse im Wissensmanagement
- 3) die Ebene der *projektbezogenen* Veränderungsprozesse im Wissensmanagement

Die übergreifende und die projektbezogene Ebene von Veränderungsprozessen sind eng miteinander verknüpft und unterscheiden sich vor allem im Hinblick auf den Wirkungsgrad in der Organisation und den Zeithorizont. Beide Ebenen sind in die aktuelle betriebliche Praxis eingebettet, die es stets zu berücksichtigen gilt. Die Autoren betonen, dass Wissensmanagement keinen echten Startpunkt kenne und erläutern: „Mit der These, dass Wissensmanagement keine Stunde null kennt, wird der Umstand akzentuiert, dass der in Betrieben und Unternehmen bereits etablierte Umgang mit Wissen Ausgangspunkt jeglicher Aktivitäten im Wissensmanagement zu sein hat. Damit bleibt die aktuelle betriebliche Praxis auch während der angestrebten, systematischen Umsetzung von Wissensmanagement unhintergebar Bezugspunkt eines jeglichen Wissensmanagements.“ (Clases & Wehner, 2002, S. 41). Der Wi-Ba-Fragebogen bildet diesen Bezugspunkt – die aktuelle betriebliche Wissens-Praxis – ab. Er bietet die Analysebasis, von der aus die beiden anderen Ebenen gestaltet werden können. Veränderungen in den beiden anderen Ebenen führen wiederum zu einem Wandel in der aktuellen betrieblichen Praxis. Dieser Wandel kann mittels einer wiederholten Fragebogen-Befragung gemessen werden.

### *Die Befragung als eigene Intervention*

Wie schon beschrieben dient die Befragung im Rahmen von Wissensmanagementprozessen der Ist-Analyse und der Auswahl geeigneter Wissensmanagement-Maßnahmen. Gleichzeitig jedoch – das wird oft vergessen – stellt die Befragung an sich bereits eine eigene Intervention dar. Die Wirkung entfaltet sich darüber, dass die Fragen die Befragten dazu bringen, sich mit dem Thema „unser Umgang mit Wissen“ auseinanderzusetzen, und dass dadurch der Blick für gewisse Defizite geschärft wird. Es entsteht eine erhöhte Empfindsamkeit und Aufmerksamkeit für das Thema Wissensmanagement, und gewisse (kleinere) Mängel, über die Befragten durch das Feedback informiert werden, werden durch ihre Bewusstmachung vielleicht sogar sofort abgestellt. Außerdem signalisiert eine vom Vorgesetzten initiierte Befragung immer: Hier liegt offenbar etwas im Argen, dieses Thema ist dem Vorgesetzten wichtig, hier soll sich etwas ändern – was eine gewisse positive Aufbruchsstimmung bewirken kann.

## 4.2 Durchführung

Dieser Abschnitt ist stark praxisorientiert und richtet sich an den Durchführenden einer Erhebung mit dem WiBa-Fragebogen. Eine Befragung besteht aus mehreren Schritten, die im Folgenden näher erläutert werden:

- Fragebogen an die Zielorganisation anpassen
- (ggf. Betriebsrat / Sprecherausschuss / sonstige Gremien einbinden)
- Befragung ankündigen
- Fragebogen verteilen, Rücklauf sichern
- Quantitative Daten mittels eines Statistikprogramms auswerten, qualitative Kommentare per Text-Sichtung auswerten, interpretieren
- Ergebnisse kommunizieren, nächste Schritte vereinbaren (z. B. Durchführung von Feinanalyse-Workshops)

### *Den Fragebogen an die Zielorganisation anpassen*

Die Akzeptanz eines Fragebogens steigt mit der Tatsache, dass die Befragten das Gefühl haben, der Fragebogen bilde treffend die Gegebenheiten ihres Arbeitsumfeldes ab. Die Autorin machte folgende Erfahrung: Liegen die Begrifflichkeiten der Items daneben – und sei es auch nur knapp –, kostet dies bereits Sympathie und damit auch letztendlich Rücklauf bei den ausgefüllten Fragebögen. Daher gibt es einige Punkte, in denen der Fragebogen bei Bedarf an die Zielorganisation angepasst werden kann:

- 1) Fragen zum Befragungskreis: Je nachdem, ob gewisse Randdaten des Befragungskreises für die spätere Interpretation von Relevanz sind, sollte überlegt werden, ob einige zusätzliche Fragen zu den Befragten gestellt werden (z. B. Abteilung, hierarchische Position, Alter...). Allerdings muss beachtet werden, dass mit steigender Detaillierung der Zusatzfragen die tatsächliche und gefühlte Anonymität der Befragung sinkt.
- 2) Frageblöcke 1.1, 1.2: Die Logik der Frageblöcke 1.1 (Wie häufig beschaffen Sie sich Informationen aus...) und 1.2 (Wie häufig wussten Sie nicht, wer ein passender Ansprechpartner war in...) geht von einem Unternehmen mit mehreren Teams pro Abteilung und mehreren Abteilungen aus. Spricht man aber in der Zielorganisation statt von „Team“ und „Abteilung“ lieber von „Fachgruppe“ / „Dezernat“ / „Bereich“ / „Gruppe“ o. ä., dann sollte die Begrifflichkeit entsprechend angepasst werden. Es ist dabei wichtig, trennscharfe Begriffe zu finden, von denen alle Befragten das gleiche Verständnis haben. Sollte die teilnehmende Organisation eine geringere Gliederungstiefe

haben, kann die Stufung in diesen Frageblöcken auch herausgenommen und vereinfacht werden.

- 3) Fragen 1.1c+d, 1.2c+d (Informationsbeschaffung von anderen Abteilungen bzw. Ansprechpartner nicht kennen in anderen Abteilungen): Ist für die Aufgabe des Befragungskreises die Zusammenarbeit mit z. B. einer anderen konkreten Abteilung besonders wichtig oder problembeladen? Es wird empfohlen, dann diesen Abteilungsnamen einfach an der Stelle einzutragen, wo zurzeit im Fragebogen  $\neq$  \_\_\_\_\_ steht. Ein vorgegebener Abteilungsname hat den Vorteil, dass vergleichbare Daten erzielt werden können. Wird hingegen der Name offen gelassen, so besteht die Gefahr, dass die Befragten unterschiedliche Abteilungen eintragen (was zu Auswertungsproblemen führt) oder die Frage überspringen.
- 4) Bei Fragen, die konkrete Beispiele in Klammern aufführen – z. B. 1.1e (Wie häufig beschaffen Sie sich Informationen von Externen [z. B. Hersteller, Kunden, ehemalige Kollegen]) oder 1.4a (Wie häufig wird Wissen von außen in Ihr Team hereingeholt durch gezielte Inanspruchnahme externer Experten [z. B. Berater, Uni-Kooperationen]) – ist es sinnvoll, diese Beispiele an die Zielorganisation anzupassen. „Hersteller“ etwa ist für einen weiterverarbeitenden Betrieb sinnvoll, für eine Unternehmensberatung dagegen nicht.
- 5) Frage 5.2 (Speichersystem): Es wird empfohlen, hier das Speichersystem, auf das sich die Befragten beziehen sollen, namentlich vorzugeben (z. B. Name des Datenbank-Systems [wie z. B. Lotus Notes], Name des Netzlaufwerks). Wird hier kein Name vorgegeben, besteht wieder die Gefahr, dass sich die Befragten auf unterschiedliche Systeme beziehen und die Daten daher nicht vergleichbar und auswertbar sind.

### *Ankündigung und Verteilung der Fragebögen, Rücklaufsteigerung*

Um möglichst viele der künftigen Befragten zu erreichen, sollte die Ankündigung über mehrere Wege erfolgen, z. B. persönliche Ankündigung in Abteilungsrunden und zugleich Ankündigung im Intranet<sup>81</sup>. Sie sollte durch den Durchführenden und den Auftraggeber (möglichst ranghoher Promotor) geschehen. In der Ankündigung sollten folgende Inhalte kommuniziert werden: Anlass der Befragung, Ziel, erwarteter Nutzen, Zeitachse (Ausgabe der Frage-

---

<sup>81</sup> Gute Erfahrungen wurden gemacht mit einer Intranet-Ankündigung in Form eines Interviews mit den Durchführenden der Befragung (interne Mitarbeiter und / oder externe Berater) und Auftraggebern (z. B. der beauftragende Abteilungsleiter) der Befragung. Ein Vertreter des Befragungskreises nimmt die Rolle des Interviewers ein und fragt den Durchführenden und den Auftraggeber z. B. nach Ziel, Hintergrund und Umfang der Befragung.

bögen, Rücklauffrist, voraussichtliche Bekanntgabe der Ergebnisse), Zeitaufwand für das Ausfüllen, Anonymität der Daten / vertraulicher Umgang (z. B. anonyme Abgabe, Ergebnisdarstellung nur auf Mittelwertsebene, Vernichtung der Fragebögen nach Auswertung) und organisatorische Details (Abgabe-, „Ort“ wie z. B. Urne).

Die Teilnehmer/innen des Befragungskreises sollten alle gleichzeitig den Fragebogen erhalten. Es wird empfohlen, dass der Fragebogen bereits fertig ausgedruckt verteilt wird und ein Abgabe-Umschlag gleich beigelegt ist<sup>82</sup>. Auf diese Weise verlieren die Befragten keine Zeit mit dem Ausdrucken bzw. vergessen den Fragebogen nicht in ihrem Mail-Account – etwas „in Papier“ hat einen höheren Aufforderungscharakter als eine weitere E-Mail in einem oft gut gefüllten virtuellen Briefkasten. Zudem kann ein Papier-Fragebogen auch mitgenommen werden auf Dienstreisen (Zug, Flugzeug). Dies erhöht die Rücklaufquoten. Die Abgabe sollte an einem zentralen Ort („Urne“) erfolgen, oder die Fragebögen werden ohne Absender an den Durchführenden gesendet.

Es ist sinnvoll, eine Rücklauffrist von mindestens zwei Wochen anzusetzen, zur Urlaubszeit auch länger. Einige Tage vor Ablauf der Frist sollte eine Erinnerung, z. B. per Mail, verschickt werden.<sup>83</sup> Liegt der Rücklauf auch eine Woche nach Ablauf der Rücklauffrist noch deutlich unter 80 %, sollte mit Phase 2 des „Nachfassens“ begonnen werden: In Einzeltelefonaten werden alle Mitglieder des Befragungskreises angerufen. Es ist wichtig, dass wirklich alle angerufen werden, damit kein Zweifel an der Anonymität der Fragebogen-Zuordnung aufkommt. Der Durchführende fragt, ob der Betroffene schon abgegeben hätte und – falls nicht – bis wann das voraussichtlich möglich sei und ob er dabei noch Unterstützung benötige (Erläuterungsbedarf?). Dieses Vorgehen ist zwar aufwändig, hat sich jedoch bewährt.

### **4.3 Auswertung und Interpretation**

#### **4.3.1 Auswertung**

Im Folgenden geht es darum, wie man die Fülle der Einzeldaten aggregiert und daraus Erkenntnisse gewinnt.

---

<sup>82</sup> Wie bereits an anderer Stelle genannt, kann – je nach Organisationskultur – überlegt werden, eine kleine Süßigkeit als Dankeschön beizulegen (z. B. Gummibärchen).

<sup>83</sup> Beispiel: „...unser Rücklauf liegt momentan bei x %, es fehlen also noch y %. Ich bitte Sie alle, im Sinne der Repräsentativität der Ergebnisse teilzunehmen... Sollte jemand aus irgendeinem Grund den Fragebogen noch nicht erhalten haben, kann dieser sich gerne an mich wenden...“

### *Auswertung der qualitativen Daten*

Die qualitativen Kommentare sind besonders wichtig für den später nachfolgenden Feinanalyse-Workshop (vgl. Abschnitt 4.4 – Kommunikation und Vertiefung der Ergebnisse), denn sie enthalten oft Lösungsvorschläge, detaillierte Problembeschreibungen (die deutlich machen, auf welche Weise *genau* die Wissensbarriere im Befragungskreis vorliegt) und persönliche Einschätzungen, welche ein allgemeines Stimmungsbild liefern können. Vorschlag für ein mögliches Vorgehen zur Auswertung der qualitativen Kommentare:

- Reduktion der qualitativen Kommentare auf einen Kurz-Kommentar (z. B. „Datenbank ist das pure Chaos, hier findet niemand was.“ → Daten nicht auffindbar)
- Zusammenfassung von inhaltlich ähnlichen Kurz-Kommentaren unter einem gemeinsamen Namen
- Auszählung, wie viele Kurz-Kommentare unter einem gemeinsamen Namen vereinigt sind; zahlenmäßig stark vertretene Kommentar-Gruppen zeigen einen hohen Handlungsbedarf an
- Gesonderte Prüfung der gesammelten Kurzkommentare auf interessante Lösungsideen hin, auch wenn diese zahlenmäßig vielleicht nur einmal genannt werden

### *Auswertung der quantitativen Daten*

Die quantitativen Daten werden in ein Statistik-Programm (z. B. SPSS, Excel) eingegeben. Es werden Mittelwerte auf Ebene der einzelnen Items und auf Ebene der Skalen gebildet. Damit sich die Items bei der Berechnung der Skalen nicht gegenseitig aufheben, ist es notwendig, dass alle Items in die gleiche Richtung gepolt werden (z. B. hoher Wert – hohe Ausprägung in der Wissensbarriere). Rund die Hälfte der Fragen ist von der Umpolung betroffen.

### *Auswertungsebenen*

Bei der Auswertung ist es sinnvoll, auf verschiedenen Ebenen vorzugehen: Zum einen können die einzelnen Items betrachtet werden (Frage: Welche einzelnen Symptome liegen vor?), zum anderen können die Skalen und Fragebogenabschnitte betrachtet werden (erste Aggregierungsstufe – Frage: Welche Wissensbarrieren liegen vor? Welche Phase des Wissens-zyklus läuft gut / schlecht?) und schließlich die Ebene des gesamten Fragebogens (zweite Aggregierungsstufe – Frage: Welche übergreifenden Stärken und Schwächen liegen im Befragungskreis vor?). Abbildung 12 verdeutlicht dieses dreistufige Vorgehen.

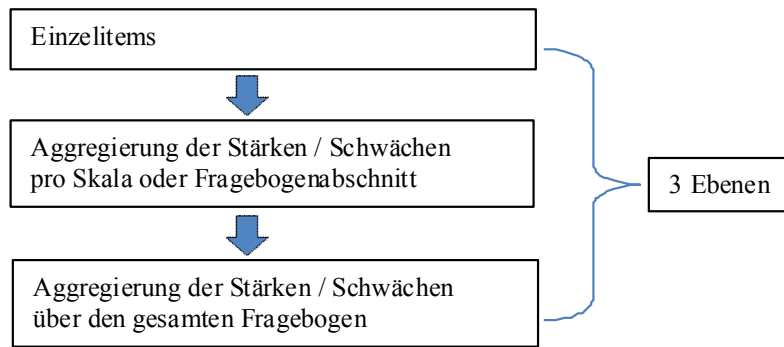


Abbildung 12: Drei mögliche Ebenen der Auswertung

Die beiden höheren Aggregierungsstufen sind nützlich, um sich einen Überblick im Befragungskreis zu verschaffen; es hat sich jedoch gezeigt, dass insbesondere für die konkrete Maßnahmenplanung die Ebene der einzelnen Items unverzichtbar ist, denn so erfährt man, in welcher Gestalt die Wissensbarriere im Befragungskreis vorliegt<sup>84</sup>. Zudem haben manche Befragte ein besonderes Interesse an einzelnen Fragen und wollen wissen, wie ihr Bereich hier abgeschnitten hat. Im Anhang (vgl. Anhang E) sind Auswertungsbeispiele für die drei Ebenen zu finden.

### 4.3.2 Interpretation

Im Folgenden geht es darum, wie man die erhaltenen Ergebnisse einordnen und daraus Schlüsse ziehen kann.

#### *Absolute und relative Interpretation*

Die absolute Interpretation geht vom Maßstab aus, den die Mitglieder des Befragungskreises an sich selber anlegen. Die Frage ist: Finden die Befragten diesen Wert hoch oder niedrig, gemessen am eigenen Anspruch? Für die relative Interpretation kann ein externer Maßstab angelegt werden – nämlich die Ergebnisse von Organisationen, die sich mit dem WiBa-Fragebogen bereits haben untersuchen lassen. Die Frage, die hier hinter steht, ist: Wie steht der Befragungskreis relativ zu anderen da? Im Anhang (vgl. Anhang D.5) sind solche Benchmark-Werte aufgeführt. Die Benchmarks liegen derzeit auf Ebene der Skalenmittelwerte und sind gruppiert nach Branchen. Sie helfen, die gefundenen Ergebnisse einzuordnen, können aber nur eine Orientierungshilfe sein bei der Frage, ob denn nun eine informationspathologische Ausprägung vorliegt oder nicht. Schüppel (1996, S.119) bemerkt zur Bewertung von

---

<sup>84</sup> im Sinne von beispielsweise „Ja, die externe Wissensbeschaffung geschieht sehr selten [Skalenebene], besonders die Teilnahme an Fachmessen und Austauschplattformen kommt praktisch nicht vor [Itemebene - 1.4c].“ oder „Der Skalenmittelwert für die Skala Misstrauen und Mikropolitik ist erfreulich niedrig [Skalenebene]. Allerdings ist auffällig, dass ein Hang zum Einzelkämpfertum vorliegt [Itemebene - 3.3e].“



Ergebnissen: „Eindeutige Regeln für die Abgrenzung des „Kranken“ vom „Gesunden“ existieren auch beim Menschen nicht und sind an Wertfragen gebunden, was allgemein als „normal“ und damit als „gesund“ akzeptiert wird. Die entsprechenden Grenzziehungen müssen beim Menschen individuenspezifisch gesehen werden und sind für soziale Systeme wie Organisationen noch erheblich ungenauer.“

### *Leitfragen*

Die Fülle der Ergebnisse kann – unabhängig davon, ob man die absolute oder relative Interpretation wählt – verwirrend wirken. Folgende Leitfragen können helfen, einen ersten Überblick zu gewinnen:

- Welche Ergebnisse sind *überraschend*?
  - Wo schneidet der Befragungskreis besser ab als erwartet (Stärken)?
  - Wo schneidet der Befragungskreis schlechter ab als erwartet (Schwächen)?
- Welche Ergebnisse sind *erwartungsgemäß* (und warum sind sie erwartungsgemäß)?
- Gibt es Fragen, die für den Auftrag / die Aufgaben des Befragungskreises *besonders relevant* sind? Wie schneidet der Befragungsbereich hier ab?
- Gibt es neben dem allgemeinen Durchschnittswert aller Benchmarks noch relevante *branchenspezifische Vergleichswerte* in den Benchmarks? (z. B. Banken und Versicherungen)?
- Wo gibt es interessante Unterschiede zwischen den *Subeinheiten* des Befragungskreises, z. B. einzelne Teams? → nur möglich, wenn im Fragebogen Fragen nach persönlichen Daten gestellt wurden, vgl. Abschnitt 4.2 – Durchführung

#### 4.4 Kommunikation und Vertiefung der Ergebnisse

Damit die Fragebogen-Ergebnisse nicht gleich einer möglichen Barriere in der Wissensnutzung zum Opfer fallen, müssen die Ergebnisse mit Nachdruck kommuniziert werden. Denn Gruppen nutzen Analysen zwar, um den Wunsch nach eigener Verbesserung zu befriedigen, gleichzeitig besteht jedoch manchmal der Wunsch, dass die Ergebnisse die bestehenden Vorgehensweisen und Prozesse rechtfertigen und ihre Fortsetzung stützen. Hierzu stellt O'Reilly (1983, S.113) bündig fest: „Decision makers, it seems, are more receptive to research conclusions that fit nicely into established policies.“ Eine offene, ungeschönte Kommunikation an alle Befragten ist essentiell. Dies kann z. B. im Rahmen des unten beschriebenen Feinanalysen-Workshops geschehen. Zusätzlich sollten die Ergebnisse per E-Mail oder Post an jeden Befragten gesandt werden, damit gewährleistet ist, dass auch Mitarbeiter, die krank oder im Urlaub sind, Kenntnis nehmen können. Ergebnisse, die – da sie aus Sicht des Auftraggebers vielleicht nicht erwartungsgemäß oder zu schlecht ausgefallen sind – nicht kommuniziert werden, wecken Misstrauen und Rückfragen bei den Befragten, lassen den Auftraggeber / die Führungskraft unglaublich erscheinen und senken die grundsätzliche Bereitschaft, bei künftigen Befragungen, egal zu welchem Thema, mitzumachen. Ein „In-der-Schublade-verschwinden-Lassen“ schädigt nicht nur dem Befragungskreis, der nun gewisse Verbesserungsschritte nicht vornehmen kann, sondern auch denen, die die Befragung initiiert haben.

##### *Vertiefung im Feinanalyse-Workshop*

Mit Hilfe der zuvor beschriebenen Auswertung der Fragen und der qualitativen Kommentare erhält man einen Überblick über die Stärken und Schwächen des Befragungskreises im Hinblick auf einen „guten Umgang mit Wissen“. Dies stellt die Grobanalyse dar. Zudem sollte eine Feinanalyse zusammen mit den Befragten durchgeführt werden, um die Ergebnisse zu konkretisieren und gemeinsam Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten und zu beschließen. Eine detailliertere Feinanalyse verbunden mit der Kommunikation der Ergebnisse an die Befragten kann man beispielsweise mit Hilfe eines Workshops erreichen. Die Ziele des Workshops bestehen darin:

- die Ergebnisse der Umfrage mitzuteilen
- die Daten mit konkreten Beispielen zu füllen und sie dadurch zu veranschaulichen
- konkrete Maßnahmen für Lösungsansätze zu formulieren
- Verantwortlichkeiten für die Umsetzung festzulegen

Im Folgenden sind einige allgemeine Merkmale des Workshops aufgeführt:

- *Dauer:* 1 Tag
- *Moderation:* von dem Durchführenden der Befragung; Begrüßungswort durch den Auftraggeber und / oder die Führungskräfte des Befragungskreises
- *Teilnehmerkreis:* der Befragungskreis; falls zu zahlreich (>20): die Teams entsenden Stellvertreter, die die Ergebnisse des Workshops wieder in ihr Team hineintragen
- *Ort:* Idealerweise außerhalb des üblichen Arbeitsortes, um Störungen auf Grund des Tagesgeschäftes zu vermeiden; großer Raum für Plenum; nachmittags sind kleine Räume für die einzelnen Arbeitsgruppen sinnvoll
- *Materialien:* Laptop, Beamer (Kurzpräsentation der Befragungs-Ergebnisse); für jede Kleingruppen Flipchart, Stifte oder eigener Laptop
- *Notwendige Vorbereitung:* Erarbeitung einer Kurzpräsentation der Ergebnisse und der im Fragebogen vorgeschlagenen Maßnahmen

Ein besonderes Augenmerk sollte auf dem letzten Punkt, der Erarbeitung der Kurzpräsentation, liegen. Da idealerweise *zuvor* allen Befragten die kompletten Ergebnisse zur Verfügung gestellt wurden, ist es nun sinnvoll, in der Präsentation eine *Auswahl* und *Zusammenfassung* der Ergebnisse (Stärkenprofil, Schwächenprofil) und der Maßnahmen-Vorschläge vorzunehmen.<sup>85</sup> Hierbei sollte auf einer „Zusammenfassungs-Folie“ Fazit gezogen werden und die ausgewählten Ergebnisse zu groben Wissensbarrieren-Themenblöcken zusammengefasst werden (z. B. Speichersystem, transaktives Wissen...). Diese Themenblöcke werden dann im Feinanalysen-Workshop von Arbeitsgruppen bearbeitet.

### *IPLV-Methode*

Die Bearbeitung von Wissensbarrieren-Themenblöcken in Arbeitsgruppen geschieht mit Hilfe der IPLV-Methode, einer partizipativen und lösungsorientierten Kleingruppen-Arbeitsmethode. Die Kleingruppen arbeiten die vier Schritte der Methode (vgl. Abb. 13) für jeden Themenblock durch und notieren sie in den IPLV-Tabellen (Leertabelle: siehe Anhang E); je nach Umfang des Themenfeldes entstehen mehrere IPLV-Tabellen. Mittels dieser Me-

---

<sup>85</sup> Vorschlag:

- 1) Quantitative Ergebnisse – absolute Betrachtung: Top 5 der besten und Top 5 der schlechtesten Ergebnisse, sowohl auf Ebene der Items als auch der Skalen
- 2) Quantitative Ergebnisse – relative Betrachtung gegen Benchmarks: Top 5 der besten und Top 5 der schlechtesten Ergebnisse, sowohl auf Ebene der Items als auch der Skalen
- 3) Fazit-Folie mit Zusammenfassung → Stärken- und Schwächenprofil, Wissensbarrieren-Themenblöcke
- 4) Qualitative Kommentare: Die interessantesten Lösungsvorschläge für die Problemfelder

thode können die identifizierten Schwächen im Umgang mit Wissen konkretisiert und Lösungen generiert werden.

<b>Ist-Situation:</b>	Zunächst erfolgt eine – auch für „Gruppenfremde“ – gut nachvollziehbare, rein beschreibende (und nicht bewertende!) Darstellung einer konkreten, umgrenzten IST-Situation.
<b>Problem:</b>	Welche Probleme ergeben sich auf Grund des beschriebenen Sachstandes? Im Rahmen der Problembeschreibung können auch persönliche Auswirkungen der IST-Situation angesprochen und subjektiv bewertet werden.
<b>Lösung:</b>	Im dritten Schritt werden für die beschriebenen Probleme Lösungsvorschläge erarbeitet.
<b>Verantwortlich:</b>	Im vierten Schritt wird eine verantwortliche Stelle zur weiteren Verfolgung der Umsetzung bestimmt.

**Abbildung 13: Erläuterung der vier Schritte der IPLV-Methode**

### *Feinanalyse-Workshop: Ablauf-Beispiel*

Die folgenden Ausführungen beschreiben den Ablauf eines möglichen Workshops.

Start

- 1) Einleitung: Begrüßung, Vorstellung, Erläuterung der Workshop-Ziele [Dauer: 30 min.; im Plenum]
- 2) Kurzpräsentation: Kurzpräsentation Ergebnisse und Maßnahmenvorschläge, Fazit hinsichtlich der Themenblöcke, die im Workshop detailliert erarbeitet werden sollen, ggf. auf Wunsch der Teilnehmer auch neue Themenblöcke zulassen [Dauer: ca. 1 h mit Kommentierung / Diskussion; Plenum]  
kurze Pause – 10 min
- 3) Brainstorming: Brainstorming in Tischgruppen zu den vorgestellten Maßnahmenvorschlägen („Nehmen Sie Ihren rechten und linken Sitznachbarn und überlegen Sie...“). Fragestellung: Welche der vorgestellten Maßnahmenvorschläge finden Sie Erfolg versprechend / welche weiteren Lösungsideen pro Themenblock fallen Ihnen zusätzlich noch ein (wichtig: auch unter Berücksichtigung der Stärken des Befragungskreises)? [Dauer: 15 min Brainstorming + pro Gruppe 10 min. Präsentation der Ergebnisse; Plenum und Tischgruppen, die zufällig zusammensitzen]
- 4) Erläuterung: Vorstellung der IPLV-Workshop-Methode [Dauer: ca. 15 min; Plenum]  
Mittagessen – 30 min

- 5) Festlegung der Arbeitsgruppen: Aufteilung der Themenblöcke auf Arbeitsgruppen → Findung der Arbeitsgruppen (3-5 Teilnehmer pro Gruppe) nach Neigung, idealerweise auch Ausbalancierung von Gruppenzugehörigkeit und Alter; jede Gruppe bestimmt für sich einen Moderatoren / Zeithüter [Dauer: ca. 15 min; Plenum]
- 6) Gruppenarbeit zum Ausfüllen der IPLV-Tabellen: Erarbeitung von Lösungsvorschlägen mit Hilfe der IPLV-Tabellen, die ausgefüllt werden; dabei auch Berücksichtigung der Ideen, die in der Kurzpräsentation vorgestellt wurden und die die Tischgruppen geprüft und erweitert hatten (siehe 3) [Dauer: ca. 1,5 h; Arbeitsgruppe] kurze Pause – 10 min
- 7) Ergebnis-Präsentation: Vorstellung der Ergebnisse im Plenum, Diskussion [Dauer: pro Kleingruppe 30 min; Plenum]
- 8) Vereinbarung der nächsten Schritte: dafür Priorisieren der Lösungsvorschläge / Themenfelder und Bestätigen der in den IPLV-Tabellen zugeschriebenen Verantwortlichkeiten [Dauer: 30 min; Plenum]
- 9) Abschluss, wenn Zeit knapp: Dank für Mitarbeit / Engagement, Verabschiedung. Wenn noch 15 min übrig: „Blitzlicht“ – jeder Teilnehmer sagt in 3 Sätzen, wie ihm der Workshop gefallen hat [Dauer: 15 min; Plenum]

Ende

Die Dauer des Gesamt-Workshops hängt von der Anzahl der Arbeitsgruppen, die Ergebnisse erarbeiten und vorstellen, ab. Geht man von drei Arbeitsgruppen aus, so entsteht eine Workshop-Dauer von ca. 7,5 h (inkl. Pausen). Je nach Heterogenität und Diskussionsfreude wird erfahrungsgemäß jede Arbeitsgruppe zwischen 3 und 6 IPLV-Blätter füllen.

### *Maßnahmenauswahl unter Berücksichtigung von Stärken und Eigenheiten des Befragungskreises*

Die im Workshop ausgewählten Verbesserungsmaßnahmen sollten an bestehenden Wissensstärken anknüpfen und ggf. Eigenheiten des Befragungskreises berücksichtigen, damit auf effizientem Wege (angemessenes Aufwand-Nutzen-Verhältnis, wenig Widerstände) die Schwächen abgebaut werden können. Darauf sollte der Moderator hinwirken. Beispiel für eine stärkenorientierte Maßnahmenauswahl: In einem Befragungskreis mit eher netzwerkstarken Mitarbeitern sollte ein Mangel an transaktivem Wissen über beziehungsorientierte Maßnahmen verbessert werden, weniger über technikorientierte Ansätze. Konkret sollte man Treffen mit informellen Anteilen initiieren, etwa abteilungsübergreifende Frühstücke oder „Bear & Hear“-Abende, weniger die Errichtung von sogenannten „Yellow Pages“ oder eines „Face

Book“.<sup>86</sup> In einer technikgetriebenen Organisation mit geringer Vernetzung (z. B. auf Grund von großer geografischer Verstreutheit einzelner Mitarbeiter) kann dagegen zumindest anfangs ein umgekehrtes Vorgehen sinnvoll sein, bevor ggf. die geringe Vernetzung als eigenes Thema behandelt wird.

### *Umgang mit möglicher Methoden-Diskussion*

Möglicherweise werden die Workshop-Teilnehmer während der Ergebnis-Präsentation in eine Methoden-Diskussion gelangen, im Sinne von: „Diese Frage war gar nicht so ganz klar...“ oder „Dieses oder jenes Adjektiv interpretiert doch jeder anders [was heißt zum Beispiel „oft“?]....“ Richtig ist: Bei jedem Fragebogen besteht die Gefahr, dass die Befragten die gedruckten Fragen unterschiedlich verstehen, zumal keine Möglichkeit für Rückfragen besteht.<sup>87</sup> Solche Diskussionen sind jedoch in der Regel fruchtlos und zeitintensiv – verstecktes Ziel kann sein, die (z. B. unliebsamen) Ergebnisse zu entkräften. Dem Moderator des Workshops sei daher geraten, diese Einwände freundlich und verständnisvoll aufzunehmen, aber eben auch darauf hinzuweisen, dass dies nicht weiterführt und der Fragebogen ein sorgfältig entwickeltes, wissenschaftliches Instrument ist. Man sollte deutlich machen: Die Fragebogen-Ergebnisse stellen nur die Grobanalyse dar und eben dieser Feinanalysen-Workshop dient der weiteren Präzisierung und Hinterfragung.<sup>88</sup> Der Moderator sollte daran appellieren, dass die Befragten den Workshop dazu nutzen, nach vorne zu schauen und Verbesserungen für den Befragungskreis zu entwickeln.

### *Follow-up-Maßnahmen*

Das wirklich Herausfordernde an einer Befragung ist nicht unbedingt die Befragung selbst – es ist vielmehr die nachhaltige Ergreifung konkreter Maßnahmen im Anschluss daran. Der Feinanalysen-Workshop diene dazu, Maßnahmen gemeinsam auszuwählen, Verantwortliche für die Umsetzung zu benennen und verbindliche Zeitfenster für die Realisierung zu bestimmen. Daher ist es sinnvoll, drei bis sechs Monate *nach* dem Feinanalysen-Workshop einen Follow-up-Workshop zu veranstalten, um eine Standortbestimmung für die Umsetzung der Maßnahmen vorzunehmen. Entlang der IPLV-Tabellen könnten beispielsweise die Teilneh-

---

<sup>86</sup> Jedoch muss bei diesem Beispiel auch zusätzlich noch die Unternehmenskultur im Blick behalten werden: In einem IT-Unternehmen können wiederum IT-basierte Lösungen gute Erfolge erzielen, da der selbstverständliche Umgang mit IT eine branchengegebene Stärke des Unternehmens darstellt.

<sup>87</sup> Mit diesem Nachteil wird der Vorteil erkaufte, dass eine Befragung schnell und unaufwändig Ergebnisse von einer großen Anzahl Beteiligter sammeln kann (würde man stattdessen z. B. Einzel-Interviews führen, bestünde zwar die Möglichkeit zur Rückfrage, aber das Verfahren wäre sehr aufwändig und die Ergebnisse nur begrenzt miteinander vergleichbar).

<sup>88</sup> Im Einzelfall ist es auch möglich, dass der Moderator eine bestimmte Frage im Plenum konkretisiert, dann noch einmal verbal stellt und die Handzeichen abzählt, um auf diese Weise zu einem neuen Ergebnis zu kommen.

mer / Verantwortlichen vom Stand der Umsetzung und ersten Erfahrungen mit den Maßnahmen berichten. Danach kann in der Gruppe das weitere Vorgehen oder ggf. Nach-Korrekturen beschlossen werden. Auch ist es sinnvoll, die Befragung mit dem WiBa-Fragebogen nach einem Jahr zu wiederholen, um zu prüfen, ob die ergriffenen Maßnahmen die zuvor identifizierten Wissensbarrieren messbar verringern konnten (Evaluation).





## 5. Abschluss

Da sich die vorliegende Arbeit nun dem Ende neigt, soll der bisherige inhaltliche Verlauf ins Gedächtnis gerufen werden: Im ersten Abschnitt wurden Thema und Zielsetzung dieser Arbeit grundsätzlich umrissen, und es wurde die Notwendigkeit für die Entwicklung eines Fragebogens zur Erfassung von Wissensbarrieren verdeutlicht. Im zweiten Abschnitt wurden die theoretischen Grundlagen des Fragebogens in Form von Wissen, Wissensmanagement und Informationspathologien / Wissensbarrieren diskutiert. Im dritten Abschnitt wurde schließlich der Entwicklungsweg des Fragebogens über explorative Interviews und drei Erhebungswellen vorgestellt. Im vierten Abschnitt ging es darum, wie man eine Befragung mit dem vorliegenden Instrument durchführt, auswertet und interpretiert, und wie man die erhaltenen Ergebnisse kommuniziert und vertieft. Im nun folgenden, letzten Abschnitt erfolgt eine Einschätzung des Fragebogens, danach werden einige methodische und inhaltliche Aspekte kritisch diskutiert und es werden zwei weiterführende Forschungsfragen erörtert.

### 5.1 Einschätzung des Fragebogens

Der WiBa-Fragebogen schließt eine Lücke in der bestehenden Landschaft der diagnostischen Instrumente. Bislang gab es nach Kenntnis der Autorin kein Instrument, das auf umfassende Weise Hindernisse im Umgang mit Wissen abbildet.

Die wissenschaftliche Relevanz des Fragebogens besteht darin, dass nun eine objektive, reliable, valide und ökonomische Messung von Wissensbarrieren – oder, um den wissenschaftlich genaueren Begriff wieder zu benutzen: Informationspathologien – möglich ist, sowohl im Bereich der Status- als auch der Prozessdiagnostik (mittels wiederholter Messung). Auf diese Weise können z. B. angestoßene Wissensmanagement-Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit hin überprüft werden. Gleichzeitig kann mit Hilfe des Fragebogens auch die „Natur“ von Wissensbarrieren im Sinne von Strukturen und Mustern untersucht werden (z. B. branchen- oder kulturspezifischen Barriere-Mustern). Auch können nun Zusammenhänge von Wissensbarrieren mit anderen Faktoren näher beleuchtet werden:

- a) Unternehmensperspektive: z. B. Zusammenhang von Wissensbarrieren mit Unternehmenserfolg, mit Innovationsmaßen, mit Macht- und Einflussstrukturen, mit Führungsmerkmalen (z. B. distant leadership)...

- b) Individuumsperspektive: z. B. Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung von Wissensbarrieren und Persönlichkeitsfaktoren, Commitment, Motivation, Leistungsfähigkeit...

Die praktische Relevanz des Fragebogens besteht darin, dass für Organisationen nun ein leicht verständliches, gut handhabbares, kompaktes Instrument vorliegt. Es fängt die Sicht der Betroffenen nicht nur durch quantitative Fragen ein, sondern erfasst auch qualitative Kommentare und macht diese für weitere Verbesserungsmaßnahmen verwertbar. In einem Wissensmanagementprozess kann mit Hilfe des Fragebogens deutlich gemacht werden, wo der befragte Bereich aktuell steht, welche Defizite passgenau durch die Verbesserungsmaßnahmen adressiert werden müssen, an welchen existierenden Stärken und Eigenheiten die Maßnahmen anknüpfen sollten und ob die implementierten Maßnahmen Früchte tragen. Der Fragebogen bietet zusammen mit seinem nachgeschalteten Feinanalysen-Workshop zudem einen niedrigschwelligen Einstieg in ein Thema, das vielen Mitarbeitern anfangs abstrakt und fremd scheinen mag. Er führt zu einer Sensibilisierung der Befragten für die Frage: „Was ist eigentlich ‘Umgang mit Wissen’? Und wie gehen wir hier mit unserem Wissen um?“

Grundsätzlich gilt: Der WiBa-Fragebogen ist sofort anwendungsbereit, auch wenn im Sinne steter Optimierung natürlich immer darüber nachgedacht werden kann, ihn um ausgewählte Aspekte<sup>89</sup> ggf. noch zu erweitern. Wichtiger erscheint jedoch im Moment, die Normierung und Eichung des Fragebogens voranzutreiben, um die Ergebnisse, die man mit Hilfe des Fragebogens erhält, systematischer einordnen zu können. Der bestehende Datensatz bietet hierfür bereits eine gute Grundlage, jedoch müsste nun gezielt eine repräsentative Eich-Stichprobe aufgebaut werden.

## 5.2 Diskussion ausgewählter Aspekte

An dieser Stelle sollen Stärken und Schwächen des Fragebogens, die Gefahr sozial erwünschten Antwortens und die inhaltliche Grundausrichtung des Fragebogens diskutiert werden.

---

<sup>89</sup> z. B. um geschickte Fragen zur Messung impliziten Wissens, sofern dieses Konstrukt im Rahmen eines Fragebogens abgebildet werden kann

*Einige methodische Stärken und Schwächen des Fragebogens*

Der WiBa-Fragebogen bringt folgende Stärken mit sich:

- effiziente Durchführung der Befragung auch bei großer Anzahl der Befragten
- messgenaue und valide Fragen, die auf Grund der Verwurzelung in den Experteninterviews relevant und realitätsnah sind
- verzerrungsfreie Ergebnisse auf Grund von objektiven Durchführungs- und Auswertungsbedingungen
- Bereitstellung von Vergleichen mit anderen Unternehmen (Benchmarks → erleichtert die Bewertung von Ergebnissen)
- inhaltliche Orientierung am prozessorientierten, leicht verständlichen Modell der „Bausteine des Wissensmanagements“
- punktuell qualitative Erfragung von ersten Ansatzpunkten und Verbesserungsvorschlägen mit Hilfe von offenen Fragen

Dennoch birgt der Fragebogen als quantitatives Diagnoseinstrument auch methodische Mängel:

- kapazitative und inhaltliche Grenzen des Fragebogens (z. B. Item-Anzahl, implizites Wissen)
- spezifische „Sonderbarrieren“ eines einzelnen Unternehmens laufen Gefahr, nicht erfasst zu werden

Es stellt sich die Frage, ob die hauptsächlich quantitativen Ergebnisse ein ausreichend tiefes Verständnis des Umgangs mit Wissen im Unternehmen schaffen können. Da der Fragebogen niemals alle möglichen Wissensbarrieren in ihren jeweiligen Ausprägungen abbilden kann, können die Ergebnisse ggf. tatsächlich etwas blutleer und grobkörnig wirken.<sup>90</sup> Dazu zwei Anmerkungen: 1) Aus diesem Grund sei hier noch einmal auf den Wert der qualitativen Kommentare (vgl. Abschnitt 4.3 – Auswertung und Interpretation) und der Vertiefung der Ergebnisse auf qualitative Weise (vgl. Abschnitt 4.4 – Kommunikation und Vertiefung der Ergebnisse) verwiesen. 2) Zusätzlich kann es in manchen Fällen sinnvoll sein, die quantitative Befragung mit qualitativen, strukturierten Experten-Interviews zu flankieren, um ein tieferes Verständnis der im Unternehmen vorherrschenden Randbedingungen zu erlangen und konkre-

---

<sup>90</sup> In Abschnitt 2.2.4 waren unterschiedliche Studien zur Auftrittshäufigkeit von Wissensbarrieren vorgestellt worden. Dabei wies die Studie mit einer qualitativen Herangehensweise (Interviews; Scholl, 2004) eine gründlichere Analyse auch „politisch unkorrekter“ Barrieren auf als die Fragebogen-Studien.

te Beispiele für Wissensbarrieren genannt zu bekommen. Letzteres mag – je nach Unternehmenskultur – den Befragten in einer vertraulichen Zweier-Konstellation vielleicht leichter fallen als im Rahmen eines Feinanalysen-Workshops.

### *Sozial erwünschtes Antwortverhalten*

Jede Befragung läuft Gefahr, keine ehrlichen Antworten zu erhalten, sondern solche, die der Befragte – gemessen an sozialen Normen – für erwünscht hält. Ein Diagnostik-Instrument ist jedoch wertlos, wenn es nicht in der Lage ist, den intendierten Zielbereich (hier: den Ist-Zustand im Umgang mit Wissen, und nicht einen Wunsch-Soll-Zustand) treffend abzubilden. Es wurde daher versucht, durch entlastende Abschnittsvortexte im Fragebogen einer Beantwortung im Sinne der sozialen Erwünschtheit vorzubeugen (z. B. Einleitung Abschnitt I, Wissensidentifikation und -erwerb: „Niemand kann alles wissen, deshalb müssen für die eigene Arbeit meist zusätzliche Informationen eingeholt werden. Um die Identifizierung und Beschaffung von Wissen geht es in diesem Abschnitt.“) sowie möglichst neutrale Item-Formulierungen zu finden. Grundsätzlich hilft eine strikt gewährte Anonymität einerseits, verbunden mit einem deutlich zu erkennenden Willen zur Verbesserung seitens des Auftraggebers / Initiators andererseits, einem sozial erwünschten Antwortverhalten vorzubeugen. Folgende drei Feststellungen können als Hinweis dafür gewertet werden, dass die soziale Erwünschtheit beim WiBa-Fragebogen keine große Rolle gespielt hat: 1. Die hier im Rahmen der Erhebungen erhaltenen Antworten wiesen eine recht große Streuung auf. 2. Sie pegelten sich im Durchschnitt auf einem mittleren Niveau ein. 3. Die qualitativen Kommentare haben gewisse vorliegende Wissensbarrieren in aller Deutlichkeit unterstrichen.

### *Wissensbarrieren vs. „Wissensgesundheit“*

Warum fokussiert sich der Fragebogen auf die Messung von Wissensbarrieren? Warum wird nicht der positive Gegenpart, der ja von Organisationen angestrebt wird, gemessen – sozusagen die „Wissensgesundheit“? Schließlich benötigen auch Stärken eine gezielte Aufdeckung, um sie weiter auszubauen, zu erhalten (Wiederholbarkeit von Erfolgen) oder übertragbar zu machen (in andere Bereiche).

Grundsätzlich ist es für einen Forscher meistens leichter zu messen, was schlecht läuft (und in welchen Abstufungen), als zu messen, in welchen Abstufungen etwas positiv läuft. Das hängt damit zusammen, dass Fehler in Organisationen generell mehr Aufmerksamkeit von den Betroffenen erhalten als gut funktionierende Dinge, da Fehler konkret die Arbeitsabläufe behindern. Die „Gesundheit“ wird eher als Normalzustand gesehen, der nicht gesondert be-

trachtet werden muss und über den nicht viel nachgedacht wird. Ihn zu erfragen ist daher schwieriger als die Fehler.

Unabhängig davon ist jedoch im WiBa-Fragebogen der Fokus auf „Wissenskrankheit“ *und* „Wissensgesundheit“ angelegt: Es wird nach positiven und negativen Merkmalen des Umgangs mit Wissen gefragt (wechselnde Polungs-Richtung), und das Ergebnis der Befragung besteht aus einem Profil der Wissensschwächen *und* -stärken. Der Blick auf die Wissensstärken ist sehr wichtig, da ein Kommunizieren der Stärken die Befragten häufig offener macht für ein Annehmen der Schwächen; ferner sollten Verbesserungsmaßnahmen möglichst an bestehenden Wissensstärken anknüpfen, damit auf effizientem Wege (angemessenes Aufwand-Nutzen-Verhältnis, wenig Widerstände) die Schwächen abgebaut werden können.

### 5.3 Weitere Forschungsfragen

Im Hinblick auf künftige Forschungsarbeiten sollen hier zwei Ergebnisse vorgestellt werden, die quasi „nebenbei“ herausgekommen sind und möglicherweise eine genauere Untersuchung verdienen:

#### *Ressourcen vs. Stressoren*

Die Skala Verbesserungsbedarf zeigte eine engere Korrelation mit der KFZA-Ressourcen-Skala als mit der KFZA-Stressoren-Skala (vgl. Abschnitt 3.4.4. – Validität; mit KFZA-Skala Ressourcen:  $r = -.46$ ; mit KFZA-Skala Stressoren:  $r = .21$ ). Dies erscheint auf den ersten Blick unplausibel – man würde intuitiv eine gleich hohe Korrelation annehmen. Sind also Ressourcen und Stressoren für Wissensbarrieren nicht gleich wichtig? Nein, offenbar ist der Nutzen, der durch Ressourcen wie Handlungsspielraum, soziale Rückendeckung und Zusammenarbeit entsteht, höher als der Schaden, der durch Stressoren wie Zeitdruck, kognitive Überforderung, Arbeitsunterbrechungen und mangelhafte Ausstattung entsteht.<sup>91</sup> Lässt sich dieses Ergebnis reproduzieren? Falls ja, dann hätte diese Beobachtung praktische Konsequenzen: Wenn es um den Verbesserungsbedarf im Hinblick auf Wissensbarrieren geht, sollten die Wissensmana-

---

<sup>91</sup> Zur Erinnerung: Die KFZA-Skala Ressourcen enthält die drei Subskalen Handlungsspielraum (selbstständig arbeiten, Einflussnahme auf Art der Arbeit), soziale Rückendeckung (Sich-Verlassen-Können auf Kollegen und Vorgesetzte, Abteilungszusammenhalt) und Zusammenarbeit (Enge der erforderlichen Zusammenarbeit, Sprechen über berufliche und auch private Dinge, Feedback von Kollegen und Vorgesetzten). Die KFZA-Skala Stressoren enthält die vier Subskalen Arbeitsunterbrechungen (Unterbrechungen bei der Arbeit, Fehlen von benötigten Arbeitsmitteln), quantitative Arbeitsbelastung (zu viel Arbeit, Zeitdruck), qualitative Arbeitsbelastung (Aufgaben zu kompliziert, Aufgaben stellen zu hohe Anforderungen an Konzentrationsfähigkeit) und Umgebungsfaktoren (Lärm / Klima / Staub, Raumausstattung).

gement-Maßnahmen stärker daran ansetzen, die Ressourcen zu verbessern; dies stellt offenbar den längeren Hebel dar.

Es fällt jedoch auf, dass die Ressourcen in ihrer KFZA-Operationalisierung eher Fragen zur sozialen Interaktion (soziale Rückendeckung, Zusammenarbeit) beinhalten, während die Stressoren eher Faktoren adressieren, die allgemeinere Arbeitsfaktoren darstellen. Als Analogie fällt hier flüchtig die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959) ein, die zwischen den „höherwertigen“ Motivatoren, die die Arbeitszufriedenheit steigern können, und den „geringerwertigen“ Hygienefaktoren, die lediglich die Arbeitsunzufriedenheit mindern können, unterscheidet. Diese Analogie kann man hier teilweise übertragen: Auch die Ressourcen und Stressoren in der vom KFZA gewählten Operationalisierung scheinen nicht gleichwertig zu sein, da die Ressourcen an den Mitarbeiter als soziales Wesen mit Anerkennungs- und Zugehörigkeitsbedürfnissen appellieren, während die Stressoren eher basale Arbeitsbedingungen inklusive Raumausstattung und Arbeitsmittel widerspiegeln. Ist die gefundene Differenz also weniger der Unterscheidung zwischen Ressourcen und Stressoren geschuldet, sondern eher der Unterscheidung zwischen „höherwertigen“ und „geringerwertigen“ Merkmalen von Arbeitssituationen?

### *Mitbestimmung vs. Kontrolle*

Aus Forschung und Praxis ist bekannt, dass Wissensmanagement nicht einfach „von oben“ angeordnet werden kann. Da Wissensmanagement eine gewisse Komponente der Freiwilligkeit beinhaltet, müssen die Mitarbeiter „abgeholt“ und involviert werden; sie sollten Gelegenheit zur Mitbestimmung haben. Gleichzeitig besteht Wissensmanagement auch aus zeitaufwändigen, zuweilen lästigen Aufgaben. Daher ist auch gewisser Grad an Kontrolle durch den Vorgesetzten förderlich für die tatsächliche Umsetzung. Doch wie hoch ist der Einfluss der Mitbestimmung auf das Gelingen von Wissensmanagement, und wie hoch der Einfluss von Kontrolle? Im Rahmen der Validierungen (vgl. Abschnitt 3.5.4 – Validierung) zeigte sich, dass die Skala Bedeutung von Wissensmanagement zwei gleichhohe Korrelationen zu den FVVB-Skalen Mitbestimmung / Beteiligung einerseits und Kontrolle andererseits aufwies (je um die  $r=.50$ ). Lässt sich dieses Ergebnis reproduzieren? Sind beide Faktoren tatsächlich gleich wichtig? Warum schließen sie sich nicht aus? Interessant für die Praxis wäre es, herauszufinden, wie man diese beiden scheinbar widersprüchlichen Faktoren (direktive Kontrolle von oben, aktive Mitgestaltung von unten) so miteinander kombinieren kann, dass die Mitarbeiter sich ernst genommen fühlen und das Angebot zur Mitgestaltung nicht unglaublich wird.

## 5.4 Zusammenfassung und Fazit

Mit Hilfe von umfangreichen Erhebungen ist ein wissenschaftliches Instrument entwickelt worden, das darauf zielt, Wissensbarrieren in Organisationen zu messen. Die Diagnose des Ist-Zustandes ist die wichtigste Voraussetzung zur Ergreifung von passgenauen Wissensmanagement-Maßnahmen, welche auf die Verbesserung des Umgangs mit Wissen zielen. Der Entwicklungsweg, der mit zwölf ausführlichen explorativen Experten-Interviews seinen Anfang nahm und schließlich über drei Erhebungswellen mit insgesamt 1.256 befragten Mitarbeitern lief, führte zu einem objektiven, reliablen und validen Fragebogen. Innerhalb der Entwicklung konnte über die stete Einbeziehung von Feedback seitens befragter Mitarbeiter einerseits und Wissensmanagement-Experten andererseits die ökologische und inhaltliche Validität gestärkt werden. Eine ausgiebige Validierung im Sinne von Kriteriums- und Konstruktvalidität wurde durch die Hinzunahme von anderen Erhebungsinstrumenten (zu Arbeitszufriedenheit, Arbeitsbeschreibung, Organisationskultur und Vorgesetztenverhalten) erreicht und durch die Prüfung von empirischen Zusammenhängen mit demografischen Variablen und Unternehmensmerkmalen ergänzt. Der Fragebogen lehnt sich in seiner inhaltlichen Struktur an die Bausteine des Wissensmanagements von Probst, Raub und Romhardt (1997, 2006) an.

Der Fragebogen besteht aus 71 Items, die sich auf vierzehn Themengebiete (Skalen) verteilen:

- |   |                                |
|---|--------------------------------|
| 1) Transaktives Wissen                            | 9) Misstrauen und Mikropolitik |
| 2) Informationsverlust                            | 10) Übergabeprozesse           |
| 3) Interne Wissensbeschaffung                     | 11) Informationsfluss          |
| 4) Externe Wissensbeschaffung                     | 12) Kommunikationsklima        |
| 5) Bedeutung von Wissensmanagement                | 13) Lernkultur                 |
| 6) Informationsspeicherung                        | 14) Verbesserungsbedarf        |
| 7) Betriebsblindheit und mangelnde Aufmerksamkeit |                                |
| 8) Mangelhafte Darstellung und Missverständnisse  |                                |

Die stichprobenstarken Erhebungen führten dazu, dass nun ein erster Grundstock an Benchmark-Werte vorliegt, die dem Fragebogen-Anwender als Orientierungshilfe für die Interpretation der Ergebnisse dienen können und einen ersten Schritt für eine Normierung des Fragebogens darstellen (im Sinne einer Eichstichprobe).

Ziel war es – neben allen wissenschaftlichen Anforderungen –, ein Instrument zu entwickeln, das in der Praxis als hilfreich empfunden und gerne genutzt wird. Dass dieses Ziel erreicht wurde, zeigt sich zum einen darin, dass es noch in der Entwicklungsphase nicht schwer fiel,

Organisationen zur Teilnahme an der Befragung zu gewinnen. Ferner hat mit Abschluss des Entwicklungsprozesses eine große Organisation die Nutzungsrechte am Fragebogen für sich erworben. Sie will den Fragebogen zur organisationsweiten Analyse ihrer Wissensbarrieren nutzen und zum Startpunkt für Wissensmanagement-Maßnahmen machen. In einigen Bereichen wurde damit bereits begonnen, und aus den Fragebogenergebnissen wurden (priorisierte) Maßnahmenpläne abgeleitet, die nun nach und nach umgesetzt werden.

Der Fragebogen sieht sich als Beitrag zur so genannten dritten Generation des Wissensmanagements (vgl. Abschnitt 1 – Einleitung). Er ist nützlich vor dem Hintergrund, dass sich unsere Gesellschaft von einer Produktions- zu einer Wissensgesellschaft entwickelt hat und Wissen somit die zentrale Ressource eines Unternehmens darstellt. Mit Hilfe von gezielten Maßnahmen können Organisationen ihren Umgang mit Wissen verbessern. Willke (2004) kritisierte jedoch vor allem die blinde Ergreifung ungenauer Standardlösungen als einen Hauptfehler im Wissensmanagement der vergangenen Jahre. Da Standardmaßnahmen die vorliegenden Wissens-Missstände oft nicht im Kern treffen, können sie auch ihre Wirkung nicht entfalten. Stattdessen ist die Entwicklung passgenauer, auf die Bedürfnisse des spezifischen Unternehmens abgestimmter Maßnahmen notwendig. Die dafür notwendige Bestimmung des Ist-Zustandes im Umgang mit Wissen ermöglicht der WiBa-Fragebogen; er schließt damit einer Lücke in der bisherigen Landschaft der Diagnostik-Instrumente.



## Literaturverzeichnis

- Adelsberger, H., Bick, M. & Hanke, T. (2002). Einführung und Etablierung einer Kultur des Wissenteilens in Organisationen. In Engelen, M. & Homann, J. (Hrsg.), *Virtuelle Organisationen und Neue Medien 2002* (529-552). Köln: Eul.
- Albrecht, F. (1993). *Strategisches Management der Unternehmensressource Wissen*. Frankfurt a. M.: Peter Lang.
- Aldag, R. J. & Fuller, S. R. (1993). Beyond fiasco: A reappraisal of the groupthink phenomena and a new model of group decision processes. *Psychological Bulletin*, 113 (3), 533-552.
- Al-Laham, A. (2003). *Organisationales Wissensmanagement. Eine strategische Perspektive*. München: Vahlen.
- Allen, T. J. & Cohen, S. I. (1969). Information flow in research and development laboratories. *Administrative Science Quarterly*, 14, 12-20.
- Amelang, M. & Zielinski, W. (2002). *Psychologische Diagnostik und Intervention*. 3. Auflage. Berlin: Springer.
- Amelingmeyer, J. (2004). *Wissensmanagement. Analyse und Gestaltung der Wissensbasis von Unternehmen*. 3. Auflage. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming Organizational Defenses – Facilitating Organizational Learning*. Boston: Allyn and Bacon.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A theory of action perspective*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Aronson, E. (1995). The rationalizing animal. In B. M. Shaw (Ed.), *Psychological Dimensions of Organizational Behavior*, (S. 131-137), Second Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1982). Self-Efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37, 122-147.
- Bear, G. & Hodun, A. (1975). Implicational principles and the cognition of confirmatory, contradictory, incomplete, and irrelevant information. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32, 594-604.
- Book, M. & Gruhn, V. (2003). *Überblick über psychologische und organisatorische Barrieren beim Einsatz von Wissensmanagement-Systemen*. Leipzig: LIT.
- Bortz, J. & Döring, N. (2002). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (3. überarbeitete Auflage). Berlin: Springer.

- Brauner, E. (2001). Wissenstransfer in Projektgruppen: Die Rolle des transaktiven Gedächtnisses. In R. Fisch, D. Beck & B. Englich (Hrsg.), *Projektgruppen in Organisationen* (S. 237-248). Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- Brauner, E. (2002). *Transactive knowledge systems in groups and organizations*. Habilitationsschrift, Humboldt-Universität zu Berlin.
- Breen, M. (1997). Information does not equal knowledge: Theorizing the political economy of virtuality. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3. Verfügbar unter: <http://jcmc.indiana.edu/vol3/issue3/breen.html> [07.03.2006]
- Brosius, F. (2002). *SPSS 11*. Bonn: MITP-Verlag.
- Bühner, M. (2004). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion*. München: Pearson.
- Bullinger, H. J., Wagner, K. & Ohlhausen, P. (2000). Intellektuelles Kapital als wesentlicher Bestandteil des Wissensmanagements. In H. Krallmann (Hrsg.), *Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement* (S. 73-90). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bullinger, H.-J., Wörner, K. & Prieto, J. (1997). *Wissensmanagement heute – Daten, Fakten, Trends*. Stuttgart: Fraunhofer IAO.
- Burns, T. (1961). Micropolitics: Mechanisms of Organizational Change. *ASU*, 6, 257-281.
- Buschmeier, U. (1995). *Macht und Einfluss in Organisationen*. Goettingen: Cuvillier.
- Clark, R. D. III (1971). Group-induced shift towards risk: A critical appraisal. *Psychological Bulletin*, 76 (4), 251-270.
- Clases, C. & Wehner, T. (2002). Handlungsfelder im Wissensmanagement. In W. Lüthy, E. Voit, & T. Wehner (Hrsg.), *Wissensmanagement – Praxis. Einführung, Handlungsfelder und Fallbeispiele* (S. 39 – 56). Zürich: vdf Hochschulverlag AG.
- Cohen, M. D., March, J. G. & Olson, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17 (1), 1-25.
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (1993). *Organizational development and change*. New York: West Publ. Co.
- Davenport, T. H. & Prusak L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Deutsche Bank AG & Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (1999). *Wettbewerbsfaktor Wissen. Leitfaden zum Wissensmanagement*. Frankfurt a. M.: Selbstverlag.

- Dick, M. & Wehner, T. (2002). Wissensmanagement zur Einführung: Bedeutung, Definition, Konzepte. In W. Lüthy, E. Voit, & T. Wehner, (Hrsg.): *Wissensmanagement – Praxis*. Zürich: Vdf Hochschulverlag.
- Dörner, D., Kreuzig, H. W., Reither, F. & Stäudel, T. (Hrsg.) (1983). *Lohhausen. Vom Umgang mit Unbestimmtheit und Komplexität*. Bern: Huber.
- Drucker, P. F. (1986). *The changed world economy*. *Foreign Affairs*, 64, 768-791.
- Düts, C. (2009). *Einführung einer Wissensdatenbank. Fallstudie und Evaluation*. Unveröffentlichte Dissertation an der Humboldt-Universität zu Berlin.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford: Stanford University Press.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327-358.
- Firestone, J. M. & McElroy, M. W. (2002). *Generations of Knowledge Management*. Verfügbar unter: [http://www.dkms.com/white\\_papers.htm](http://www.dkms.com/white_papers.htm) [31.01.2008]
- Fittkau-Garthe, H. & Fittkau, B. (1971). *Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltensbeurteilung*. Göttingen: Hogrefe.
- Flowers, M. L. (1977). A laboratory test of some implications of Janis' groupthink hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 888-896.
- French, J. R. P. & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (S. 150 – 167). Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Gebert, D. (1995). Ist eine Vertrauensorganisation überhaupt möglich? *io management*, 64 (10), 66-70.
- Gebert, D. (2002). *Führung und Innovation*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Gebert, D., Boerner, S. & Matiaske, D. (1998). Offenheit und Geschlossenheit in Organisationen – zur Validierung eines Messinstruments. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 42, 15-26.
- Gergen, K. J. (2002). *Eine Hinführung zum sozialen Konstruktivismus*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Gierschner, H.-C. (1991). *Information und Zusammenarbeit bei Innovationsprozessen*. Frankfurt a. M.: Lang.
- Gist, M. E. (1987). Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of Management Review*, 12, 472-485.
- Gist, M. E. & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants. *Academy of Management Review*, 17 (2), 183-211.

- Glaserfeld, E. von (1998). *Radikaler Konstruktivismus: Ideen, Ergebnisse, Probleme* (2. Auflage). Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Gottschalk, A. (2003). *Intraorganisationale Expertennetzwerke*. Herdeck: GCA-Verlag.
- Graßhoff, G. (1996). Innovation – Begriffe und Thesen. In G. Graßhoff, R. C. Schwinges (Hrsg.), *Innovationskultur – von der Wissenschaft zum Produkt*. Zürich: Vdf Hochschulverlag.
- Herbst, D. (2000). *Erfolgsfaktor Wissensmanagement*. Berlin: Cornelsen Verlag.
- Herzberg, F., Mausner, B. M. & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Higgins, E. T. (1981). The “Communication Game”: Implications for social cognition and persuasion. In E.T. Higgins, C.P. Herman & M.P. Zanna (Eds.), *Social cognition – the Ontario Symposium*, V. 1 (343 –393). Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Association.
- Hoegl, M., Parboteeah, K. P. & Munson, C. (2003). Team-level antecedents of team members’ networking building in innovation projects. *Decision Sciences*, 34 (4), 741-770.
- Holsappel, C. W. (2003). Knowledge and Its Attributes. In C. W. Holsappel (Ed.), *Handbook on Knowledge Management 1 – Knowledge Matters* (S.165-188). Heidelberg: Springer.
- Ilgen, A. (2001): *Wissensmanagement im Großanlagenbau –Ganzheitlicher Ansatz und empirische Prüfung*. Wiesbaden: DUV / Gabler.
- Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascos*. Boston: Houghton Mifflin.
- Janis, I. L. (1995). Groupthink. In B. M. Staw (Ed.), *Psychological Dimensions of organizational behaviour* (S. 391-398), second edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Kelley, H. H. (1951). Communication in experimentally created hierarchies. *Human Relations*, 4, 39-56.
- Kirsch, W. & Klein, H. K. (1977). *Management-Informationssysteme II: Auf dem Weg zu einem neuen Taylorismus?* Stuttgart: Kohlhammer.
- Klages, H. (1980). Organisationsanalyse in der öffentlichen Verwaltung. In E. Grochla (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation* (S. 1460-1468). Stuttgart: Poeschel.
- Kluge, A. (1999). *Erfahrungsmanagement*. Hogrefe: Göttingen.

- Krosnick, J.A. & Fabrigar, L.R. (1997). Designing Rating Scales for Effective Measurement in Surveys. In L. Lyberg, M. Collins & L. Decker (Eds.), *Survey Measurement and Process Quality* (S. 140-164). New York: Wiley-Interscience.
- Langen, M. & Ehms, K. (2000). *KMMM – eine Methodik zur Einschätzung und Entwicklung des Reifegrades im Wissensmanagement*, Kongressbeitrag auf der „Know Tech 2000“, 05. bis 08. September 2000 in Leipzig, Deutschland.
- Liang, D. W., Moreland, R. L. & Argot, L. (1995). Group versus individual training and group performance: The mediating role of transactive memory. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 384-393.
- Lienert, G. A. & Raatz, U. (1998). *Testaufbau und Testanalyse* (6. Auflage). München: Psychologie Verlags Union.
- Lewin, K. (1943). Forces behind food habits and methods of change. *Bulletin of the National Research Council*, 108, 35-65.
- Lewin, K. (1948). *Resolving social conflicts*. New York: Harper.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill.
- Luft, A. L. (1994). Zur begrifflichen Unterscheidung von ‚Wissen‘, ‚Informationen‘ und ‚Daten‘. In R. Wille & M. Zickwolff (Hrsg.), *Begriffliche Wissensverarbeitung. Grundfragen und Aufgaben* (S. 61-79). Mannheim: Wissenschaftsverlag.
- Madison, D. L., Allen, R. W., Porter, L. W., Renwick, P. A. & Mayes, B. T. (1980). Organisational Politics: An Exploration of Managers' Perceptions. *Human Relations*, 33, 79-100.
- Mandl, H. & Reinmann-Rothmeier, G. (2000). *Wissensmanagement. Informationszuwachs – Wissensschwund? Die strategische Bedeutung des Wissensmanagements*. München: Oldenbourg.
- March, J. G. (1988). *Decisions and Organizations*. Oxford: Basil Blackwell.
- March, J. G. & Olson, J. P. (1976). *Ambiguity and choice in organizations*. Bergen: Universitetsforlaget.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Mayring, P. (1997). *Qualitative Inhaltsanalyse* (6. durchgesehene Auflage). Weinheim: Beltz.
- Mertins, M., Heisig, P. & Finke, I. (2001). Wissensmanagement-Audit: Benchmarks für den Umgang mit Wissen. In K. Schwuchow & J. Gutmann (Hrsg.), *Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung* (S.157-162). Neuwied: Luchterhand.

- Meyer, B. (2003). *Nutzungsbarrieren bei IT-basierten Wissensmanagementsystemen – Eine Fallstudie*. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Humboldt-Universität zu Berlin.
- Meyer, B. & Spiekermann, S. (2006). skillMap: Wissenstransparenz für verteilte Organisationen. In N. Gronau, P. Pawlowsky, P. Schütt & M. Weber (Hrsgs.), *Mit Wissensmanagement besser im Wettbewerb!* (S.75 - 83). Poing: CMP-WEKA.
- Meyer, B. & Scholl, W. (2005). Comparison of paradigmatic views in knowledge management: An empirical case study on shortcomings in KM. In O.K. Ferstl, E. J. Sinz, S. Eckert & T. Isselhorst (Eds.), *Wirtschaftsinformatik 2005* (S. 1003-1022). Heidelberg: Physica.
- Meyer, B. & Sugiyama, K. (2006). The concept of knowledge in KM: a dimensional model. *Journal of Knowledge Management*, 11 (1), 17 - 35.
- Moreland, R. L. (1999). Transactive memory: Learning who knows what in work groups and organizations. In L. L. Thompson, J. M. Levine & D. M. Messick (Eds.), *Shared cognition in organizations: The management of knowledge* (S. 3-31). Mahwah, New Jersey: Earlbaum.
- Moser, K. S. (2002). Wissenskooperation – die Grundlage der Wissensmanagement-Praxis. In W. Lüthy, E. Voit, & T. Wehner (Hrsg.), *Wissensmanagement – Praxis* (S. 97-114). Zürich: Vdf Hochschulverlag.
- Moser, K. S. & Heinle, M. (2000). *Der WiKo-Fragebogen zu den Rahmenbedingungen und Voraussetzungen einer erfolgreichen wissensorientierten Zusammenarbeit in Unternehmen*. Universität Zürich und ETH Zürich.
- Nerdinger, F. (2004). Die Bedeutung der Motivation beim Umgang mit Wissen. In G. Reinmann & H. Mandl (Hrsg.), *Psychologie des Wissensmanagements* (S. 91-101). Göttingen: Hogrefe.
- Neuberger, O. (1995). *Mikropolitik: der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen*. Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. & Allerbeck, M. (1978). *Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit: Erfahrungen mit dem „Arbeitsbeschreibungsbogen“ ABB*. Bern: Hans Huber.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.
- North, K. (1998). *Wissensorientierte Unternehmensführung*. Wiesbaden: Gabler.
- North, K. (2005). *Wissensorientierte Unternehmensführung (4. aktualisierte und erweiterte Auflage)*. Wiesbaden: Gabler.

- O'Reilly, C. A. (1980). The Intentional Distortion of Information in Organizational Communication: A Laboratory and Field Investigation. In D. Katz, R. L. Kahn & J. S. Adams (Hrsg.), *The Study of Organizations Findings from Field and Laboratory*. San Francisco: Jossey-Bass.
- O'Reilly, C. A. (1982). Variations in decision makers' use of information sources: the impact of quality and accessibility of information. *Academy of Management Journal*, 25, 756-771.
- O'Reilly, C. A. (1983). The use of information in organizational decision making: A model and some propositions. In B. Staw & L. L. Lummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 5, pp. 103-105). Greenwich, CT: JAI Press.
- Pautzke, G. (1989). *Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis: Bausteine zu einer Theorie des organisatorischen Lernens*. München: Kirsch.
- Pawlowsky, P. (1998). *Wissensmanagement. Erfahrungen und Perspektiven*. Wiesbaden: Gabler.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with Power – Politics and Influence in Organizations*. Boston: Havard Business School Press.
- Polanyi, M. (1964). *Personal Knowledge: Towards a post-critical philosophy*. Chicago: University of Chicago press.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. New York: Anchor Day Books.
- Probst, G. & Büchel, B. (1998). *Organisationales Lernen* (2. aktualisierte Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Probst, G., Raub, S. & Romhardt, K. (1997). *Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. Wiesbaden: Gabler.
- Probst, G., Raub, S. & Romhardt, K. (2006). *Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen* (5. überarbeitete Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Prümper, J., Hartmannsgruber, K. & Freese, M. (1995). KFZA - Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 39, 125-132.
- Rehäuser, J. & Krcmar, H. (1996). Wissensmanagement in Unternehmen. In G. Schreyögg & P. Conrad (Hrsg.), *Managementforschung 6: Wissensmanagement* (S. 1-40). Berlin: de Gruyter.
- Reinmann-Rothmeier, G. (2001). Wissen managen: Das Münchener Modell (Forschungsbericht Nr. 131). München: Ludwig-Maximilians-Universität, Lehrstuhl für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie. Verfügbar unter: [http://epub.ub.uni-muenchen.de/239/1/FB\\_131.pdf](http://epub.ub.uni-muenchen.de/239/1/FB_131.pdf) [22.03.2008]
- Reinmann-Rothmeier, G. & Mandl, H. (2000). Ein pädagogisch-psychologischer Ansatz zum Wissensmanagement – ein Widerspruch in sich? *io management*, 11, 68-75

- Reinmann-Rothmeier, G., Mandl, H., Erlach, C. & Neubauer, A. (2001). *Wissensmanagement Lernen – ein Leitfaden zur Gestaltung von Workshops und zum Selbstlernen*. Weinheim: Beltz.
- Roehl, H. (1999). Kritik des organisationalen Wissensmanagements. In Projektgruppe Wissenschaftliche Beratung (Hrsg.), *Organisationales Lernen durch Wissensmanagement* (S. 13-37). Frankfurt a. M.: Lang.
- Rohleder, N. E. (2004). Die Bausteine des Wissensmanagements in der Praxis. *Wissensmanagement*, 8. Verfügbar unter: [www.wissensmanagement.net/online/archiv/2004/08\\_2004/wm-bausteine.sl](http://www.wissensmanagement.net/online/archiv/2004/08_2004/wm-bausteine.sl) [09.01.2006]
- Rohrmann, B. (1978). Empirische Studien zur Entwicklung von Antwortskalen für die sozialwissenschaftliche Forschung. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 9, 222-245.
- Rosenstiel, L. von (2000). Wissensmanagement in Führungsstil und Unternehmenskultur. In H. Mandl & G. Reinmann-Rothmeier (Hrsg.), *Wissensmanagement. Informationszuwachs – Wissensschwund? Die strategische Bedeutung des Wissensmanagements* (S. 139-158). München: Oldenbourg.
- Rosenstiel, L. von, Falkenberg, T., Hehn, W., Henschel, E. & Warns, I. (1982). *Betriebsklima heute*. München: Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung.
- Rümmler, R. (2001). Wissensbarrieren behindern effektives Wissensmanagement. *Wissensmanagement*, 5 (1), 24-27.
- Schein, E. H. (1995). *Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt: Campus.
- Schnurer, K., Winkler, K. & Mandl, H. (2003). Wissensmanagement. In A. E. Auhagen & H.-W. Bierhoff (Hrsg.), *Angewandte Sozialpsychologie – Das Praxishandbuch* (S.220-231). Beltz PVU: Weinheim.
- Scholl, W. (1990). Informationspathologien bei innovativen Entscheidungsprozessen. In H.-E. Gramatzki, F. Klinger & H. G. Nutzinger (Hrsg.), *Wissenschaft, Technik und Arbeit: Innovationen in Ost und West* (S. 409-429). Kassel: VWL-Inform.
- Scholl, W. (1992). Politische Prozesse in Organisationen. In E. Frese (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation* (3. Auflage, S. 1993-2004). Stuttgart: Poeschel.
- Scholl, W. (1992a). Informationspathologien. In E. Frese (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation* (3. Auflage, S. 900-912). Stuttgart: Poeschel.
- Scholl, W. (1999). Restrictive control and information pathologies in organizations. *Journal of Social Issues*, 55 (1), 101-118.
- Scholl, W. (2004). *Innovation und Information*. Göttingen: Hogrefe.



- Scholl, W. (2005). Grundprobleme der Teamarbeit und ihre Bewältigung – Ein Kausalmodell. Ergänzte Fassung des Artikels in M. Högl & H. G. Gemünden (Hrsg.), *Management von Teams. Theoretische Konzepte und empirische Befunde* (3. Auflage, S. 33-66). Wiesbaden: Gabler.
- Scholl, W. (2007). Das Janus-Gesicht der Macht: Persönliche und gesellschaftliche Konsequenzen Rücksicht nehmender versus rücksichtsloser Einwirkung auf andere. In B. Simon (Hrsg.), *Macht: Zwischen aktiver Gestaltung und Missbrauch* (S. 27-46). Göttingen: Hogrefe.
- Scholl, W. (2008). *Was ist Wissen?* Berlin: Unveröffentlichtes Thesenpapier.
- Scholl, W., König, C., Meyer, B. & Heisig, P. (2004). The Future of Knowledge Management – an International Delphi Study. *Journal of Knowledge Management*, 8 (2), 19-35.
- Schüppel, J. (1996). *Wissensmanagement: Organisatorisches Lernen im Spannungsfeld von Wissens- und Lernbarrieren*. Wiesbaden: Gabler / Deutscher Universitätsverlag.
- Schütt, P. (2003). Die dritte Generation des Wissensmanagements. *KM-Journal*, 1, 1-7.
- Schreyögg, G. (2007). Wenn alles Wissen ist, ist Wissen am Ende nichts?! Vorschläge zur Neuorientierung des Wissensmanagements. In A. Zeuch (Hrsg.), *Management von Nichtwissen in Organisationen* (S. 69-97). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag.
- Shannon, C. E. & Weaver, W. (1959). *The mathematical theory of communication*. Urbana: University of Illinois Press.
- Si, S. X. & Cullen, J. B. (1998). Response Categories and Potential Cultural Bias: Effects of an Explicit Middle Point in Cross-Cultural Surveys. *The International Journal of Organizational Analysis*, 6 (3), 218-230.
- Simon, H. A. (1957). *Models of man*. New York: Wiley.
- Skyrme, D. & Amidon, D. (1997). *Creating the knowledge-based business*. London: Business Intelligence Limited.
- Snowdon, D. (2000). The Social Ecology of Knowledge Management. In C. Despres & D. Chauval (Hrsg.), *Knowledge Horizons* (S. 127-165). Boston: Butterworth-Heinmann.
- Snowdon, D. (2002). Complex Acts of Knowing: Paradox and Descriptive Self-awareness. *Journal of Knowledge Management*, 6 (2), 1-14.
- Sorg, S. (1982). *Informationspathologien – Erkenntnisfortschritt in Organisationen*. München: Planungs- und Organisationswissenschaftliche Schriften.
- Stasser, G. & Titus, W. (1987). Effects of information load and percentage of shared information on the dissemination of unshared information during group discussion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 81-92.

- Staw, B. M. (1980). Rationality and justification in organizational life. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 2, pp. 45-80). Greenwich, CT.: JAI Press.
- Staw, B. M. (1995). Organizational Psychology and the pursuit of the happy / productive worker. In B. M. Staw (Ed.), *Psychological Dimensions of Organizational Behavior* (second Edition) (pp. 97-108). New Jersey: Prentice Hall.
- Stolze, C. (1976). *Bestimmungsfaktoren des Innovationsprozesses in Großunternehmen*. Unveröffentlichte Dissertation, Technische Universität, Berlin.
- Sveiby, K.-E. (1998). *Wissenskapital – das unentdeckte Vermögen*. Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Sveiby, K.-E. (2001). *What is Knowledge Management?* Verfügbar unter: <http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/KnowledgeManagement.html> [20.02.2008]
- Tetlock, P. E., Peterson, R. S., McGuire, C., Chang, S. & Feld, P. (1992). Assessing Political Group Dynamics: A Test of the Groupthink Model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63 (3), 403-425.
- Trojan, J. (2003). Vor der Kollektiven Amnesie schützt nur die systematische Bewahrung von Wissen. *Wissensmanagement*, 3, 11-13.
- Voit, E. A. (2002). Wissensstrategie – wissen, was man morgen wissen muss. In W. Lüthy, E. Voit & T. Wehner (Hrsg.), *Wissensmanagement – Praxis*. Zürich: Vdf Hochschulverlag.
- Wegner, D. M. (1987). Transactive memory: A contemporary analysis of the group mind. In B. Mullen & G. R. Goethals (Eds.), *Theories of group behavior* (pp 185-208). New York: Springer.
- Westmeyer, H. (1999). Konstruktivismus und Psychologie. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaften*, 2, 507-525.
- Wettlaufer, S. & Plaum, M. (2005). Von der Information zur Kommunikation. *Wissensmanagement*, 7, 46-47.
- Wilensky, H. L. (1967). *Organizational Intelligence*. New York: Basic Books.
- Willke, H. (2004). *Einführung in das Systemische Wissensmanagement*. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.

## **Anhang**

### **Übersicht über die Inhalte des Anhangs:**

#### **A. Leitfaden explorative Experten-Interviews**

#### **B. Fragebogen-Version I und Materialien**

B.1 Fragebogen-Version I

B.2 Interkorrelationen der Skalen

B.3 Deskriptive Kennzahlen

#### **C. Fragebogen-Version II und Materialien**

C.1 Fragebogen-Version II

C.2 Hinzugenommene Fragebögen: ABB und KFZA

C.3 Interkorrelationen der Skalen

C.4 Deskriptive Kennzahlen

C.5 Faktorenanalyse zweiter Ordnung

#### **D. Fragebogen-Version III und Materialien**

D.1 Fragebogen-Version III (letztendliche Version)

D.2 Hinzugenommene Fragebögen: FOGO und FVVB

D.3 Interkorrelationen der Skalen

D.4 Deskriptive Kennzahlen

D.5 Benchmarks auf Skalenebene

#### **E Auswertungsbeispiele und IPLV-Leertabelle**

## A. Leitfaden explorative Experten-Interviews

### 1. „Eisbrecher“

- 1.1) **Biographische Daten:** Alter, Position, Dauer der Betriebszugehörigkeit, Abteilungszugehörigkeit, Standort
- 1.2) Um mich etwas einzufinden: **Was macht ihre Arbeit bei XYZ (Unternehmensname) aus**, was ist ihr Ziel? Was sind konkrete Tätigkeiten?

### 2. Critical Incident Technique - positiv

Bitte rufen Sie sich jetzt eine **Arbeitssituation** ins Gedächtnis, die Sie **erfolgreich** bewältigt haben und die vielleicht ein bisschen knifflig war, bei der Sie hinterher stolz auf sich waren. (Zeit lassen)

- 2.1) **Wann** war das?
- 2.2) **Worum ging es?** (Inhalt, Ziel = Soll, Ist, Überbrückung Ist-Soll)
- 2.3) **Gruppenarbeit** oder **alleine**?
- 2.4) **Inwiefern** war diese Situation **erfolgreich** bewältigt?
- 2.5) **Was genau haben Sie getan**, um diese Aufgabe zu lösen? Wie wurde das Ziel erreicht? (Tätigkeiten, gut hinhören)
- 2.6) War Wissen, das zur Bewältigung dieser Aufgabe benötigt wurde, **unvollständig**, **nicht mehr aktuell** o. ä.?
- 2.7) **Fehlte Wissen** anfangs zur Bewältigung? Wenn ja, welches?  
(Falls nichts kommt, Beispiele anbieten: Fach-Wissen [z. B. Kunden-Wissen, Produkt-Wissen, akademisches Wissen etc.], richtige Ansprechpartner kennen [Meta-Wissen wer weiß was?], informelles / inoffizielles Insider-Wissen, Formate- / Methoden-Wissen etc.)
- 2.8) **Warum fehlte es jeweils?** Ursachen? (Gut hinhören!)
- 2.9) Was unternahmen Sie, um an das **fehlende Wissen heranzukommen**? (Medium Datei vs. Mensch, Abteilungintern/-extern, Netzwerk)
- 2.10) War dies erfolgreich (**rechtzeitig, gute Qualität etc.**) oder erfolglos (**zu spät, nicht aktuell, unvollständig etc.**)?
- 2.11) Wann **klappte der Wissensaustausch mit einem Kollegen** hierbei (besonders) **gut**? **Warum**?
- 2.12) Wann **klappte der Wissensaustausch mit einem Kollegen** hierbei **nicht** gut? **Warum**, was waren die **Barrieren**? **Woran lag/liegt es**, dass es die **Barriere gibt**?

2.13) **Was könnte XYZ (Unternehmensname) machen, um solche Schwierigkeiten abzubauen? (Rahmenbedingungen)**

**Warum passiert das noch nicht?**

2.14) Was könnten **Kollegen machen**, um solche Schwierigkeiten unwahrscheinlicher zu machen? **Warum taten Sie es nicht**, was stand dem im Weg?

Was könnten **Sie selber** machen? Was stand Ihnen dabei bisher im Weg?

### 3. Critical Incident - negativ

Rufen Sie sich nun bitte eine **Arbeitssituation** ins Gedächtnis, die **schlecht gelaufen ist**, die vielleicht negative Folgen für Sie oder Ihre Arbeit hatte.

3.1) **Wann** war das?

3.2) **Worum ging es?** (Inhalt, Ziel = Soll, Ist, Überbrückung Ist-Soll)

3.3) **Gruppenarbeit** oder **alleine**?

3.4) **Inwiefern** war diese Situation **schlecht gelaufen**?

3.5) **Was genau haben Sie getan**, um diese Aufgabe zu lösen? Wie wurde das Ziel erreicht? (Tätigkeiten, gut hinhören, notieren)

3.6) War Wissen, das zur Bewältigung dieser Aufgabe benötigt wurde, **unvollständig**, **nicht mehr aktuell** o. ä.?

3.7) **Fehlte Wissen** anfangs zur Bewältigung? Wenn ja, welches?

(Falls nichts kommt, Beispiele anbieten: Fach-Wissen [z. B. Kunden-Wissen, Produkt-Wissen, akademisches Wissen etc.], richtige Ansprechpartner kennen [Meta-Wissen wer weiß was?], informelles / inoffizielles Insider-Wissen, Formate-/ Methoden-Wissen etc.)

3.8) **Warum fehlte es jeweils?** Ursachen? (Gut hinhören!)

3.9) Was unternahmen Sie, um an das **fehlende Wissen heranzukommen**? (Medium Datei vs. Mensch, Abteilungintern / -extern, Netzwerk)

3.10) **War dies erfolgreich** (rechtzeitig, gute Qualität etc.) **oder erfolglos** (zu spät, nicht aktuell, unvollständig etc.)?

3.11) Wann **klappte der Wissensaustausch mit einem Kollegen** hierbei (besonders) **gut**? **Warum**?

3.12) Wann **klappte der Wissensaustausch mit einem Kollegen** hierbei **nicht gut**?

**Warum**, was waren die **Barrieren**? **Woran lag / liegt es**, dass es die **Barriere gibt**?

3.13) **Was könnte XYZ (Unternehmensname) machen, um solche Schwierigkeiten abzubauen? (Rahmenbedingungen)**

**Warum passiert das noch nicht?**

- 3.14) Was könnten **Kollegen machen**, um solche Schwierigkeiten unwahrscheinlicher zu machen? **Warum taten Sie es nicht**, was stand dem im Weg?  
Was könnten **Sie selber** machen? Was stand Ihnen dabei bisher im Weg?

**4. Allgemeine Fragen zum Umgang mit Wissen**

- 4.1) Wie klappt der **Wissenstransfer innerhalb von SE** generell?
- 4.2) Mehr **Austausch** mit den Kollegen in München oder mit den **bundesweit verstreuten** anderen SElern sinnvoll?
- 4.3) SE hat ja auch einige **Schnittflächen zum Vertrieb und zum Betrieb**.  
Wie würden sie sagen, klappt der Wissenstransfer an diesen Schnittstellen?  
- Vertrieb  
- Betrieb
- 4.4) Warum?  
- Vertrieb  
- Betrieb
- 4.5) Was glauben Sie würde mir ein Vertriebler sagen, wenn ich nach den Ursachen fragen würde? Was ein Betriebler?

**5. Informelles Wissen**

- 5.1) Welche Rolle spielt **informelles Wissen** (definieren: Insiderwissen, das nicht im Intranet fixiert ist, durch Mundpropaganda in z. B. Raucherecke erfahren, z. B. wie man bei XYZ (Unternehmensname) überlebt, wer mit wem kann, wer mit wem nicht kann, wie welcher Kunde zu nehmen ist, wo eine neue Schulung angesetzt ist) –  
bei XYZ (Unternehmensname)  
Bei SE?  
Bei Ihrer Arbeit?  
Wichtig 5-----4-----3-----2-----1 Unwichtig
- 5.2) Warum?
- 5.3) Wo und wie wird informelles Wissen ausgetauscht?
- 5.4) Was sind seine Inhalte?
6. Hol- oder Bringeschuld  
Ist **Wissen** Ihrer Meinung nach bei XYZ (Unternehmensname) eher eine **Hol- oder eine Bring-Schuld**? Warum? Ist vs. Ideal?

## **7. Wissensmanagement, Wissensmanagement-Maßnahmen**

- 7.1) Es wird viel über Wissensmanagement in den letzten Jahren geredet. **Was verstehen Sie persönlich unter Wissensmanagement?** (keine druckreife Definition, sondern nur der individuelle Eindruck)
- 7.2) Was für **Wissensmanagement-Maßnahmen** finden Sie nicht **sinnvoll** / **überflüssig**?
- 7.3) Was für **Wissensmanagement-Maßnahmen** finden Sie **sinnvoll** / **würden Sie sich wünschen**?

**Dank:** Vielen Dank für das Gespräch!

**Anhang B.1 Fragebogen-Version I**

**0. Vorab:** 1. Wie lange bist du schon bei XYZ (*Unternehmensname*)? ✂ \_\_\_\_\_ 2. Zu welchem SE-Bereich gehörst du? ✂ \_\_\_\_\_

**I. Abschnitt: Identifikation / Erwerb von Wissen**

Niemand kann alles wissen, deshalb müssen für die eigene Arbeit meist zusätzliche Informationen eingeholt werden. Um die Identifizierung und Beschaffung von Wissen geht es in diesem Abschnitt.

<b>1.1. Ganz allgemein: Wie oft beschaffst du dir Informationen auf folgende Weise?</b>	<b>- - - Nie</b>	<b>- - Selten</b>	<b>- Eher selten</b>	<b>. Mittel</b>	<b>+ Eher oft</b>	<b>++ Oft</b>	<b>+++ Immerzu</b>
- von Kollegen aus deinem Team	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- von Kollegen aus anderen Teams deiner Abteilung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- von Kollegen aus anderen Abteilungen: Vertrieb (Kundenunit)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betrieb (Kundenunit)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
andere (bitte nennen): ✂	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- von Externen (z. B. Hersteller, Freunde, frühere Kollegen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- aus Wissens-Speichern wie dem Intranet / Internet / Domino.doc / Servern etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>1.2. Wie oft kam es vor, dass du <i>nicht</i> wusstest, wer ein passender Ansprechpartner für deine Anfrage sein könnte?</b>	<b>- - - Nie</b>	<b>- - Selten</b>	<b>- Eher selten</b>	<b>. Mittel</b>	<b>+ Eher oft</b>	<b>++ Oft</b>	<b>+++ Immerzu</b>
- in deinem Team	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- in anderen Teams deiner Abteilung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- in angrenzenden Abteilungen: Vertrieb (Kundenunit)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Service (Kundenunit)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere (bitte nennen): ✂	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



<b>1.3. Wie oft kam es vor, dass das Gesuchte zwar ziemlich sicher irgendwo im Unternehmen existierte, aber es einfach nicht auffindbar war?</b>	- - - Nie	- - Selten	- Eher selten	. Mittel	+ Eher oft	++ Oft	+++ Immerzu
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>1.4. Oft hat man Ansprechpartner, auf die man besonders häufig zurückgreift. Auf wie viele verschiedene Ansprechpartner verteilt sich der Großteil (80 Prozent) deiner Anfragen?</b>	Auf einen	Auf bis zu 2	Auf bis zu 4	Auf bis zu 6	Auf bis zu 8	Auf bis zu 10	Auf mehr als 10
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>1.5. Alles in allem: Wie viel lohnenswertes Verbesserungspotential siehst du insgesamt bei der Identifikation/Beschaffung von Wissen in deiner Abteilung?</b>	- - - Keins	- -	-	. Mittel	+	++	+++ sehr viel
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>1.6. Wo sollen wir deiner Meinung nach ansetzen?</b> ✍

<b>II. Abschnitt: Wissens-Entwicklung</b> Manchmal reicht das Wissen, das schon existiert, nicht aus, um seine Arbeit zu erledigen. In diesem Falle muss neues Wissen generiert werden.
--

<b>2.1 Wie oft kam es vor, dass du im Rahmen deiner Arbeit neues Wissen generiert hast (z. B. improvisiert / eigene Berechnungen angestellt / Neues ausprobiert hast)?</b>	- - - Nie	- - Selten	- Eher selten	. Mittel	+ Eher oft	++ Oft	+++ Immerzu
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>2.2. Wie oft hast du das neu entwickelte Wissen aktiv von dir aus an andere weitergegeben?</b>	- - - Nie	- - Selten	- Eher selten	. Mittel	+ Eher oft	++ Oft	+++ Immerzu
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(Gründe für die Nicht-Weitergabe siehe unten und in Abschnitt III.)

Anhang B: Fragebogen-Version I und Materialien

<b>2.3. Wie oft wurde es offen und mit Interesse aufgenommen?</b>	--- Nie	-- Selten	- Eher selten	· Mittel	+ Eher oft	++ Oft	+++ Immerzu
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>2.4. Manchmal ist der Kreis derer, die vom neu entwickelten Wissen profitieren können, nur teilweise bekannt. Wie genau wusstest du, für wen alles dein neues Wissen interessant war?</b>	--- Nie	-- Selten	- Eher selten	· Mittel	+ Eher oft	++ Oft	+++ Immerzu
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>2.5. Wie oft konntest du das Wissen <i>nicht</i> entwickeln, weil dir die Ressourcen fehlten (Zeit, Geld...)?</b>	--- Nie	-- Selten	- Eher selten	· Mittel	+ Eher oft	++ Oft	+++ Immerzu
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>2.6. Wie oft kam Folgendes vor: Erst <i>nachträglich/rückblickend</i> wurde klar, dass die vorhandenen Informationen (z. B. Management-Summary, Textbausteine, Leistungsscheine) <i>nicht</i> ausreichten und wir ganz neues Wissens gebraucht hätten.</b>	--- Nie	-- Selten	- Eher selten	· Mittel	+ Eher oft	++ Oft	+++ Immerzu
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>2.7. Alles in allem: Wie viel lohnenswertes Verbesserungspotential siehst du insgesamt bei der Produktion von Wissen in deiner Abteilung?</b>	--- Keins	--	-	· Mittel	+	++	+++ Sehr viel
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>


<b>2.8. Wo sollen wir deiner Meinung nach ansetzen? ✍</b>
---

### III. Abschnitt: Wissens-(Ver)teilung

Informationen – egal ob neu entwickelt oder schon existent - wandern oft verschlungene Pfade, werden verändert und gehen manchmal auch verloren.  
Bitte beantworte einige Fragen zum Informationsaustausch bei deiner Arbeit.

<b>3.1. Wie oft gibst du Informationen...</b>	--- Nie	-- Selten	- Eher selten	· Mittel	+ Eher oft	++ Oft	+++ Immerzu
...an Kollegen deines Teams ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...an Kollegen aus Teams deiner Abteilung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...an Kollegen aus anderen Abteilungen: Vertrieb (Kundenunit)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Anhang B: Fragebogen-Version I und Materialien

... Betrieb (Kundenunit)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... andere (bitte nennen): 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>3.2. Wie oft, glaubst du, hast du Informationen...</b>	<b>--- Nie</b>	<b>-- Selten</b>	<b>- Eher selten</b>	<b>· Mittel</b>	<b>+ Eher oft</b>	<b>++ Oft</b>	<b>+++ Immerzu</b>
...korrekt erhalten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...verzerrt/verfälscht erhalten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...unvollständig erhalten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...über Umwege erhalten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...gar nicht erhalten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>3.3. Handover gibt es häufig: Wenn z. B. ein Arbeitspaket für die nächsten Schritte an einen Kollegen übergeben wird. Oder wenn ein Teammitglied sich aus einer Arbeitssituation verabschiedet (wegen Ressourcen-Engpässen, Wechsel...) und seinen Nachfolger einweisen muss. Wie wurden die Handovers, die du erlebt hast, gestaltet? Genauer:</b>	<b>--- Gar nicht</b>	<b>-- Wenig</b>	<b>- Eher wenig</b>	<b>· Mittel</b>	<b>+ Eher viel</b>	<b>++ Viel</b>	<b>+++ Sehr / völlig</b>
Inwiefern verlief das Handover planvoll und systematisch (z. B. hatten sich die Beteiligten vor dem Übergabe-Gespräch überlegt, was sie an Wissen vorstellen bzw. erfragen wollten)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inwiefern war das Wissen, das übergeben wurde, dokumentiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inwiefern stand der Übergebende auch nach dem Handover noch für Rückfragen zur Verfügung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inwiefern erlaubte die Übergabe eine problemlose Übernahme und Fortführung der Arbeit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>3.4. Informationen werden auch ausgetauscht im Rahmen von Feedback-Prozessen. Wie oft hättest du dir gewünscht, selbst <i>mehr</i> Feedback zu <i>erhalten</i>...</b>	<b>--- Nie</b>	<b>-- Selten</b>	<b>- Eher selten</b>	<b>· Mittel</b>	<b>+ Eher oft</b>	<b>++ Oft</b>	<b>+++ Immerzu</b>
...von Kollegen aus deinem Team	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...von Kollegen aus anderen Teams deiner Abteilung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...von Kollegen aus anderen Abteilungen: Vertrieb (Kundenunit)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anhang B: Fragebogen-Version I und Materialien

Betrieb (Kundenunit)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere (bitte nennen): ✍	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>3.5. Umgekehrt: Wie oft kam vor, dass du <i>kein</i> Feedback (egal, ob positiv oder negativ) gegeben hast, obwohl du es rückblickend eigentlich besser gefunden hättest?</b>	<b>--- Nie</b>	<b>-- Selten</b>	<b>- Eher selten</b>	<b>. Mittel</b>	<b>+ Eher oft</b>	<b>++ Oft</b>	<b>+++ Immerzu</b>
...an Kollegen deines Teams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...an Kollegen anderer Teams deiner Abteilung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...an Kollegen anderer Abteilungen: Vertrieb (Kundenunit)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betrieb (Kundenunit)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere (bitte nennen): ✍	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>3.6. Wie oft hast du folgende (kleine oder größere) Widrigkeiten beim Informationsaustausch erlebt?</b>	<b>--- Nie</b>	<b>-- Selten</b>	<b>- Eher selten</b>	<b>. Mittel</b>	<b>+ Eher oft</b>	<b>++ Oft</b>	<b>+++ Immerzu</b>
– Wir haben uns missverstanden, da wir dieselben Begriffe (z. B. „Prozess“, „Betrieb“) unterschiedlich benutzten (Wording).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Wir hatten ein unterschiedliches Ausgangsverständnis (vom Vertrag, vom angemessenen Vorgehen, von der Ausschreibung etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Die Informationen waren so dargestellt, dass sie schwer zu verstehen waren (z. B. unstrukturiert, lückenhaft etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Wir haben die Notwendigkeit für Kommunikation und Wissensaustausch erst später erkannt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Aus Angst vor Trittbrettfahrern gab es Bedenken, selbst erarbeitete Materialien öffentlich zu machen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Aus Angst davor, dass Kollegen diese Materialien falsch verstehen oder falsch verwenden könnten, gab es Bedenken, sie öffentlich zu machen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Die Bereitschaft zum Austausch war nicht so hoch, weil jeder es lieber erst einmal auf eigene Faust probiert hat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Zum Schutz der eigenen Position wurden Informationen nicht preisgegeben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Andere Schwierigkeiten: ✍	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# Anhang B: Fragebogen-Version I und Materialien

<b>3.7. Wie oft war bei Projektarbeit ausreichend geregelt, wer welchen Input bekommt und wer welchen Output produziert?</b>	--- Nie	-- Selten	- Eher selten	. Mittel	+ Eher oft	++ Oft	+++ Immerzu
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>3.8. Wie viel lohnenswertes Verbesserungspotential siehst du insgesamt bei der Wissensverteilung /-austausch in deiner Abteilung?</b>	--- Keins	--	-	. Mittel	+	++	+++ sehr viel
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>3.9. Wo sollen wir deiner Meinung nach ansetzen?</b> ✍
---

<p><b>IV. Abschnitt: Wissens-Nutzung</b></p> <p>Wissensaustausch bringt wenig, wenn das Wissen nicht auch angewendet wird. Aber manchmal werden Informationen, obwohl sie vorliegen, nicht verwendet.</p>
---

<b>4.1. Wie oft hast du Folgendes erlebt? Ich habe vorliegende Informationen nicht verwendet,...</b>	--- Nie	-- Selten	- Eher selten	. Mittel	+ Eher oft	++ Oft	+++ Immerzu
...da sie veraltet waren (grundsätzlich).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...da ich sie leider zu spät erhielt. Wenn ich sie früher bekommen hätte, hätte ich sie benutzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...da sie mir verzerrt/verfälscht schienen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...da meine Teamkollegen die Anwendung nicht für sinnvoll hielten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...da ich ihre Quelle nicht angemessen (vertrauenswürdig, kompetent...) fand.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...da ich ihren Inhalt nicht genau verstand.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...da ich keinen Nutzen in ihnen sah.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...da ich – bei Informationen, die aus anderen Abteilungen stammten – annahm, dass wir SEler selber diese Informationen besser uns auf zugeschnitten beschaffen oder entwickeln können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere Gründe: ✍	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Anhang B: Fragebogen-Version I und Materialien

4.2. Wie viel lohnenswertes Verbesserungspotential siehst du bei der realen Nutzung / Anwendung von Wissen in deiner Abteilung?	- - - Nie	- - Selten	- Eher selten	. Mittel	+ Eher oft	++ Oft	+++ Immerzu
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.3. Wo sollen wir deiner Meinung nach ansetzen? ✍

### V. Abschnitt: Wissens-Bewahrung

Um Wissen auch langfristig zu erhalten, muss es sinnvoll gespeichert werden. Dieser Abschnitt ist nur kurz und ergänzt Christianes Fragebogen.

5.1. Wie oft legst du gezielt Wissen ab...	- - - gar nicht	- - einmal im Monat	- alle zwei Wochen	. einmal pro Woche	+ alle paar Tage	++ täglich	+++ Mehr-mals täglich
...als Papier (z. B. in einem Ordner)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...lokal auf deinem Rechner?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...für andere zugänglich auf Servern?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...für andere zugänglich im Domino.doc oder anderen Datenbanken?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.2. Wenn in den letzten 6 Monaten <i>relevante</i> Informationen und Wissen verloren gegangen sind, woran lag das?	- - - Nie	- - Selten	- Eher selten	. Mittel	+ Eher oft	++ Oft	+++ Immerzu
Die Information wurde nicht fixiert und ist irgendwann in Vergessenheit geraten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hardware-Probleme, Software-Probleme oder Viren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es lag an einer unzureichenden Übergabe des Arbeitsbereichs bei personellen Wechseln (Handover).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es sind einfach zu viele Informationen, als dass man alle sichten und die Wichtigen herausuchen und ablegen könnte. Da geht mal was unter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es lag daran, dass einheitliche Ablagestrukturen für Dokumente fehlten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Anhang B: Fragebogen-Version I und Materialien

Andere Gründe: ✍	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>5.3. Wie viel lohnenswertes Verbesserungspotential siehst du insgesamt bei der Wissensbewahrung in deiner Abteilung?</b>	- - - Keins	- -	-	.	+	++	+++ sehr viel
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**5.4. Wo sollen wir deiner Meinung nach ansetzen?** ✍

### VI. Abschnitt: Wissensmanagement-Ziele und Einstellung zu Wissensmanagement

Wissensmanagement muss zielgerichtet erfolgen, sonst bringt es wenig. Wie weit würdest den folgenden Aussagen zustimmen?

<b>6.1. Es gibt bei uns eine offizielle Wissensmanagement-Strategie, die mir auch bekannt ist.</b>	- - - Trifft gar nicht zu	- -	-	.	+	++	+++ Trifft völlig zu
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>6.2. Mir ist bekannt, wie diese Strategie an unsere Unternehmens-Ziele gekoppelt ist.</b>	- - - Trifft gar nicht zu	- -	-	.	+	++	+++ Trifft völlig zu
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>6.3. Wissensmanagement in meiner Abteilung finde ich...</b>	- - - Trifft gar nicht zu	- -	-	.	+	++	+++ Trifft völlig zu
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... zwar grundsätzlich sinnvoll, aber in Zeiten hohen Kostendrucks zu teuer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... notwendig, um eine qualitativ bessere und effizientere Leistung zu erbringen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... eine wichtige Zukunftsinvestition.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Anhang B: Fragebogen-Version I und Materialien

... Zeit- und Geldverschwendung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... braucht wenig Aufmerksamkeit, da man das doch schon automatisch macht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>6.4. Wie wichtig, glaubst du, wird Wissensmanagement genommen von...</b>	<b>- - - gar nicht wichtig</b>	<b>- -</b>	<b>-</b>	<b>. teils / teils</b>	<b>+</b>	<b>++</b>	<b>+++ extrem wichtig</b>
...deinem direkten Vorgesetzten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...deinen Kollegen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...deinen Mitarbeiter? (im Falle von Fach- oder Personalverantwortung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...XXX ( <i>Unternehmensname</i> ) allgemein?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>6.5. Wie viel lohnenswertes Verbesserungspotential siehst du insgesamt bei</b>	<b>- - - Keins</b>	<b>- -</b>	<b>-</b>	<b>. Mittel</b>	<b>+</b>	<b>++</b>	<b>+++ sehr viel</b>
... den Wissensmanagement-Zielen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... bei der Einstellung zu Wissensmanagement?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**6.6. Wo sollen wir deiner Meinung nach ansetzen?** ✍

## VII. Abschnitt: Allgemeine Themen

<b>7.1. Mir ist klar, wer <i>offiziell</i> (von seiner Rolle her) für welche Themen und Daten zuständig ist ....</b>	<b>- - - Trifft gar nicht zu</b>	<b>- -</b>	<b>-</b>	<b>. teils / teils</b>	<b>+</b>	<b>++</b>	<b>+++ Trifft völlig zu</b>
...in meinem Team	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...in anderen Teams meiner Abteilung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...in angrenzenden Abteilungen: Vertrieb (Kundenunit)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betrieb (Kundenunit)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere: ✍	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## Anhang B: Fragebogen-Version I und Materialien

<b>7.2. Mir ist klar, wer auf Grund von Arbeitserfahrung oder Qualifikation zu einem Thema die entscheidenden Informationen hat...</b>	<b>- - - Trifft gar nicht zu</b>	<b>- -</b>	<b>-</b>	<b>. teils / teils</b>	<b>+</b>	<b>++</b>	<b>+++ Trifft völlig zu</b>
...in meinem Team	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...in anderen Teams meiner Abteilung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...in an SE angrenzenden Abteilungen: Vertrieb (Kundenunit)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betrieb (Kundenunit)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere: ✍	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>7.3. Ich weiß, was...</b>	<b>- - - Trifft gar nicht zu</b>	<b>- -</b>	<b>-</b>	<b>. teils / teils</b>	<b>+</b>	<b>++</b>	<b>+++ Trifft völlig zu</b>
...die anderen Teams meiner Abteilung machen (aktuelle Projekte).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...was andere Abteilungen bei XXX ( <i>Unternehmensname</i> ) machen (aktuelle Projekte).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

-----

### **Zum Abschluss...**

Vermisst du in diesem Fragebogen Aspekte, die dir wichtig sind? Möchtest du etwas noch etwas schreiben? ✍

**Vielen Dank für deine Zeit!**

## Anhang B.2 Interkorrelation der Skalen Fragebogen-Version I

Korrelationstabelle der 10 Skalen, die in der ersten Erhebung verwendet wurden.	Skala Transaktives Wissen 1 (1.2a,b,c,d; 1.3; 2.4; 3.2d; 7.3a,b)	Skala Transaktives Wissen 2 (7.1a,b,c,d; 7.2a,b,c,d)	Skala Informationsverlust (2.5; 2.6; 3.2e; 5.2a,d)	Skala explizite Standards und Regeln (3.3a,b; 3.7; 6.1; 6.2)	Skala Wissenskooperation (1.1f; 1.4; 2.2; 2.3; 3.1a,b,c,d; 3.3d)	Skala Einstellung zu Wissensmanagement (6.3a,b,c,d,e)	Skala Feedback (3.4a,b,c,d; 3.5a,b,c,d)	Skala mangelhafte Darstellung und Missverständnisse (3.2a,c; 3.6a,b,c; 4.1f,g)	Skala Misstrauen und Mikropolitik (3.2b; 3.6d,e,f,g,h; 4.1c,d,e,j)	Skala Verbesserungsbedarf (1.5; 2.7; 3.8; 4.2; 5.3; 6.5a,b)
Skala Transaktives Wissen 1		0,58**	0,58**	0,22	0,43**	-0,30*	0,27*	0,12	-0,12	0,41**
Skala Transaktives Wissen 2	0,58**		0,46**	0,21	0,46**	-0,26*	0,13	0,03	0,11	0,24*
Skala Informationsverlust	0,58**	0,46**		0,28*	0,29*	-0,32*	0,15	0,23	0,00	0,53**
Skala explizite Standards und Regeln	0,22	0,21	0,28*		0,22	-0,14	0,37**	0,26*	0,26	0,36**
Skala Wissenskooperation	0,43**	0,46**	0,29*	0,22		-0,17	0,07	-0,11	-0,15	0,17
Skala Einstellung zu Wissensmanagement	-0,30*	-0,26*	-0,32*	-0,14	-0,17		-0,07	-0,04	0,21	-0,29*
Skala Feedback	0,27*	0,13	0,15	0,37**	0,07	-0,07		0,25*	0,44	0,30*
Skala mangelhafte Darstellung und Missverständnisse	0,12	0,03	0,23	0,26*	-0,11	-0,04	0,25*		0,43	0,20
Skala Misstrauen und Mikropolitik	-0,12	0,11	0,00	0,26	-0,15	0,21	0,44	0,43		0,11
Skala Verbesserungsbedarf	0,41**	0,24*	0,53**	0,36**	0,17	-0,29*	0,30*	0,20	0,11	

\* Signifikant (0.05-Niveau)

\*\* Hochsignifikant (0.01-Niveau)

**Anhang B.3 Deskriptive Kennzahlen Fragebogen-Version I**

Item	N	Mean	Std. Deviation
#1.1.a Wissen beschaffen aus: eigener Fachgruppe	69	2,86	1,15
#1.1.b...andere SE-Fachgruppe	69	3,71	1,25
#1.1.c...Vertrieb	69	3,59	1,41
#1.1.d...Betrieb	69	3,83	1,22
#1.1.f...Externe	69	4,74	1,46
#1.1.g...Speicher	69	2,87	1,37
1.2.a Ansprechpartner nicht klar: in eigener Fachgruppe	69	2,70	1,22
1.2.b...in anderen SE-Fachgruppen	69	3,38	1,30
1.2.c...im Vertrieb	69	3,36	1,45
1.2.d...im Betrieb	69	3,60	1,49
1.3 Info nicht auffindbar, obwohl da	69	3,94	1,21
#1.4 Anzahl der Ansprechpartner	69	3,33	1,47
1.5 Verbesserungspotential Identifikation / Erwerb	69	5,12	1,38
#2.1 Häufigkeit Generierung	69	2,49	1,01
#2.2 Wie oft an andere aktiv weitergegeben?	69	3,07	1,18
#2.3 Wie oft offen aufgenommen worden	69	2,97	0,95
#2.4 Interessenten-Kreis bekannt?	69	3,67	1,40
2.5 nicht generiert wegen Ressourcenmangel	69	4,16	1,36
2.6 Bedarf an neuem Wissen nicht erkannt	69	3,66	1,23
2.7 Verbesserungspotential Generierung	69	4,93	1,42
#3.1.a Infos gegeben an: eigene Fachgruppe	69	2,88	1,16
#3.1.b...andere SE-Fachgruppe	69	3,92	1,46
#3.1.c...Vertrieb	69	3,36	1,42
#3.1.d...Betrieb	69	3,97	1,29
#3.2.a Infos erhalten: korrekt	69	3,09	0,92
3.2.b...verzerrt	69	3,17	1,11
3.2.c...unvollständig	69	4,01	1,29
3.2.d...über Umwege	69	4,65	1,19
3.2.e...nicht erhalten	69	3,41	1,43
#3.3.a Handover: planvoll	69	4,58	1,35
#3.3.b...dokumentiert	69	4,65	1,09
#3.3.c...Übergebende zur Verfügung	69	3,74	1,22
#3.3.d...problemlose Übernahme	69	4,04	1,10
3.4.a Feedback mehr erhalten wollen von: eigener Fachgruppe	69	4,28	1,37
3.4.b...anderer SE-Fachgruppe	69	4,26	1,38
3.4.c...Vertrieb	69	4,24	1,25
3.4.d...Betrieb	69	3,92	1,42
3.5.a Kein Feedback gegeben obwohl sinnvoll an: eigene Fachgruppe	69	3,14	1,13
3.5.b...andere SE-Fachgruppe	69	3,30	1,25
3.5.c...Vertrieb	69	3,14	1,07
3.5.d...Betrieb	69	3,23	1,28
3.6.a Widrigkeiten: untersch. Wording	69	3,87	1,32
3.6.b...untersch. Ausgangverständnis	69	4,28	1,19
3.6.c...Infodarstellung schlecht	69	4,38	1,23
3.6.d...Notwendigkeit für Infoaustausch nicht erkannt	69	3,58	1,22
3.6.e...Angst vor Trittbrettfahren	69	2,49	1,30
3.6.f...Angst dass Kollegen falsch verstehen und verwenden	69	3,13	1,33
3.6.g...Einzelkämpfertum	69	3,40	1,42
3.6h ...zum Schutz der eigenen Position	18	2,22	1,26
#3.7 Input und Output klar geregelt	69	3,65	1,16
3.8 Verbesserungspotential Verteilung / Austausch	69	4,82	1,32
4.1.b...zu spät erhalten	69	3,52	1,22
4.1.c...verzerrt	69	2,84	1,20

4.1.d...groupthink	69	2,58	1,13
4.1.e...Quelle dubios	69	2,65	1,30
4.1.f...Inhalt nicht verstanden	69	2,58	0,91
4.1.g...keinen Nutzen gesehen	69	3,75	1,35
4.1.h...Routine	69	2,56	1,04
4.1.i ...Anpassen aufwändig	18	2,50	0,92
4.1.j...Abteilungsdenken	69	2,29	1,21
4.2 Verbesserungspotential Nutzung / Anwendung	69	4,72	1,33
5.1.a Ablage: Papier	69	2,12	1,50
#5.1.b...eigener Rechner	69	2,97	1,85
#5.1.c...Servern	69	3,64	1,92
#5.1.d...Domino.doc, Datenbanken	69	5,10	1,75
5.2.a Wissen verloren: weil vergessen	69	4,19	1,20
5.2.b...Hard-/Software, Viren	69	2,15	1,15
5.2.c...Handover	69	3,28	1,32
5.2.d...zu viele Infos	69	4,11	1,50
5.2.e...fehlende einheitliche Ablagestruktur	18	4,25	1,59
5.3 Verbesserungspotential Bewahrung	69	4,97	1,49
#6.1 Wissensmanagementstrategie existent und bekannt	69	4,79	1,90
#6.2 Wissensmanagementstrategie gekoppelt an Unternehmensziele	69	5,51	1,77
6.3.a Wissensmanagement bei SE finde ich: gut, aber zu teuer	69	2,04	1,40
#6.3.b...notwendig für bessere Leistung	69	1,79	1,07
#6.3.c...wichtige Zukunftsinvestition	69	1,96	1,19
6.3.d...Zeit- und Geldverschwendung	69	1,38	0,77
6.3.e...macht man doch schon automatisch	69	1,78	1,21
#6.4.a Wissensmanagement ist wichtig für: Kollegen	69	3,83	1,22
#6.4.b...meinen Vorgesetzten	69	3,47	1,58
#6.4.c...MA	19	3,21	0,98
#6.4.d...CN allgemein	69	4,54	1,17
6.5.a Verbesserungspotential Wissensmanagement-Ziele	69	5,13	1,21
6.5.b Verbesserungspotential Einstellung zu Wissensmanagement	69	5,44	1,10
#7.1.a Ich weiß wer offiziell zuständig: in meiner Fachgruppe	69	2,55	1,44
#7.1.b...anderen SE-Fachgruppen	69	3,46	1,42
#7.1.c...Vertrieb	69	3,77	1,71
#7.1.d...Betrieb	69	4,07	1,61
#7.2.a Ich weiß wer inoffiziell zuständig: in meiner Fachgruppe	69	2,40	1,12
#7.2.b...in anderen SE-Fachgruppen	69	3,36	1,34
#7.2.c...Vertrieb	69	3,72	1,36
#7.2.d... Betrieb	69	3,98	1,46
#7.3.a Ich weiß was andere SE-Fachgruppen machen	68	4,19	1,47
#7.3.b Ich weiß, was andere Abteilungen bei CN machen	68	4,84	1,28
Mittelwert gesamt		3,56	1,30

# = dieses Item wurde umgepolt

## Anhang C.1 Fragebogen-Version II

### Fragebogen zum Wissensmanagement

Was läuft gut im Umgang mit Wissen im Unternehmen? Und wo besteht noch Verbesserungsbedarf?

Mit Hilfe dieses Fragebogens wird ein Stärken- und Schwächenprofil zum Umgang mit Wissen erstellt.

Auf Grundlage dieses Profils können spezifische, passgenaue Maßnahmen ergriffen werden, um die Ausschöpfung der organisationalen Wissensbasis zu optimieren.

#### Anleitung:

- *Bitte rufen Sie sich 2-3 konkrete Arbeits-/Projektsituationen ins Gedächtnis, auf die Sie sich beim Beantworten der Fragen beziehen und die Teil Ihrer Arbeit in den vergangenen Monaten waren.*
- *Bitte nehmen Sie sich rund 30 Minuten Zeit, um diesen Fragebogen möglichst am Stück und ohne Störungen auszufüllen.*
- *Bitte antworten Sie spontan und ganz subjektiv, ohne Beschönigung. Es geht um Ihre persönliche Wahrnehmung der Dinge.*
- *Bitte lassen Sie keine Frage aus. Je vollständiger Ihre Angaben sind, umso aussagekräftiger werden die Ergebnisse und umso passgenauer können etwaige Maßnahmen ausgewählt werden.*

#### Was zählt als Wissen?

Mit „Wissen“ ist die Gesamtheit aller arbeitsrelevanten Informationen gemeint, z. B.

- persönliche Arbeitserfahrungen
- fachliche Informationen (Vorlagen, Artikel, Handbücher,...)
- persönliche Tipps und Tricks
- Informationen über Kollegen (z. B. Wissen, wer worin Experte ist)

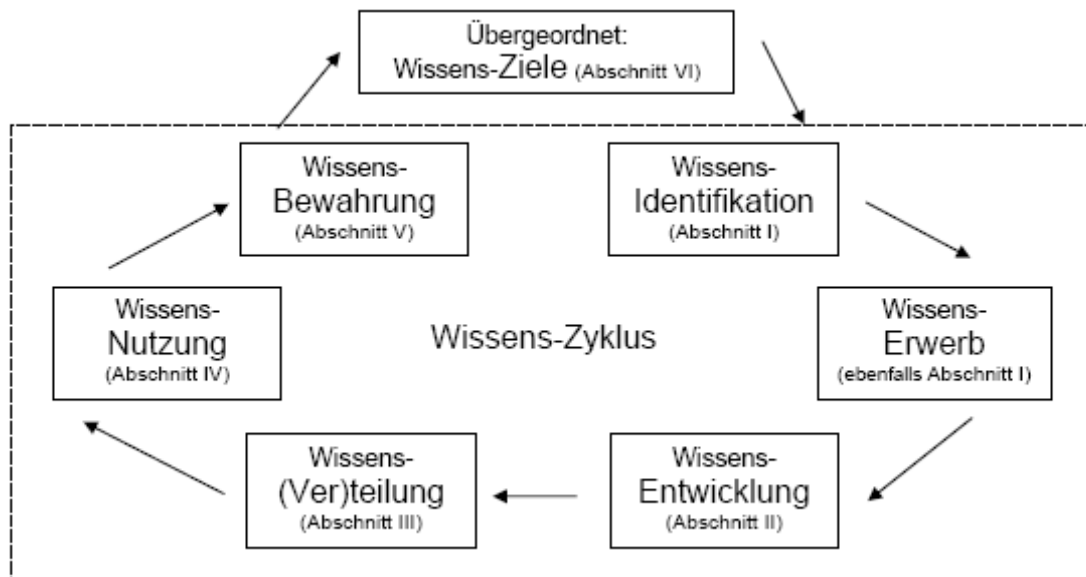
#### Anonymität

Ihre Angaben werden strikt vertraulich behandelt und anonymisiert ausgewertet. In die Präsentation der Ergebnisse gehen nur Mittelwerte ein, keine Einzeldaten.

## Aufbau des Fragebogens (für Interessierte):

Der Fragebogen besteht aus sieben Abschnitten.

Die ersten sechs lehnen sich an den sogenannten Wissens-Zyklus von Probst (1997) an. Dieser bildet eine Art „Lebenslauf“ von Wissen ab, von der Wissens-Identifikation über die Nutzung bis zur Bewahrung:



*Abschnitt I:* Wie beschaffen Sie sich Wissen? (Wissens-Identifikation und –Erwerb)

*Abschnitt II:* Wie verläuft die Entwicklung von neuem Wissen? (Wissens-Entwicklung)

*Abschnitt III:* Wie sieht der Wissensaustausch aus? (Wissens-(Ver)teilung)

*Abschnitt IV:* Warum wird Wissen manchmal nicht angewendet? (Wissens-Nutzung)

*Abschnitt V:* Wie gelingen Speicherung und Pflege? (Wissens-Bewahrung)

*Abschnitt VI:* Eine übergeordnete Wissensmanagement-Strategie sollte die Phasen des Zyklus' leiten (Wissensziele)

*Abschnitt VII:* Dieser Abschnitt enthält allgemeine Fragen, die für mehrere Phasen des Wissenszyklus' gleichermaßen interessant sind

## I. Wissens-Identifikation und –Erwerb

Niemand kann alles wissen, deshalb müssen für die eigene Arbeit meist zusätzliche Informationen eingeholt werden. Um die Identifizierung und Beschaffung von Wissen geht es in diesem Abschnitt.

1.1	Wie häufig beschaffen Sie sich Informationen...							
		nie	selten	eher selten	mittel	eher häufig	häufig	immer
1.1a	aus Ihrem Team?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.1b	aus anderen Teams Ihrer Abteilung?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.1c	aus anderen Abteilungen: ✎ _____?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.1d	aus anderen Abteilungen: ✎ _____?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.1e	von Externen (z. B. Hersteller, Kunden, ehemalige Kollegen)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.1f	aus inoffiziellen internen Quellen („Flurfunk“)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.1g	aus offiziellen internen Quellen (z. B. Rundmails, Briefe, Vorträgen)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.2	Wie häufig kommt es vor, dass Sie nicht wissen, wer ein passender Ansprechpartner für Ihre Anfrage sein könnte...							
		nie	selten	eher selten	mittel	eher häufig	häufig	immer
1.2a	in Ihrem Team?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2b	in anderen Teams Ihrer Abteilung?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2c	in anderen Abteilungen: ✎ _____?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2d	in anderen Abteilungen: ✎ _____?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.3	Wie häufig kommt es vor, dass das Gesuchte zwar Ihrer Meinung nach im Unternehmen existiert, aber es einfach nicht auffindbar ist?							
		nie	selten	eher selten	mittel	eher häufig	häufig	immer
1.4	Oft hat man Ansprechpartner, auf die man besonders häufig zurückgreift. Auf wie viele verschiedene Ansprechpartner verteilt sich der Großteil (80 Prozent) Ihrer Anfragen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
		bis zu 2	bis zu 4	bis zu 6	bis zu 8	bis zu 10	bis zu 12	bis zu 14


  

1.5	Wie häufig wird Wissen von außen in Ihr Team hereingeholt durch gezielte/gezielten...							
		nie	selten	eher selten	mittel	eher häufig	häufig	immer
1.5a	Auswahl/Einstellung von neuen Mitarbeitern?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.5b	Inanspruchnahme externer Experten (z. B. Beratern, Uni-Kooperationen)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.5c	Vergleich mit Mitbewerbern und Imitation ihres Vorgehens (Benchmarking)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.5d	Frequentierung von Fach-Messen, Teilnahme an Austausch- Plattformen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.6	Alles in allem: Wie viel lohnenswertes Verbesserungspotential sehen Sie insgesamt bei der Identifikation / Beschaffung von Wissen in Ihrem Team?							
		sehr wenig	wenig	eher wenig	mittel	eher viel	viel	sehr viel
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

- 1.V *Wo soll Ihrer Meinung nach angesetzt werden, um die Wissens-Identifikation / Beschaffung zu verbessern?*

 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_


\_\_\_\_\_

## II. Wissens-Entwicklung

Manchmal reicht das Wissen, das schon existiert, nicht aus, um seine Arbeit zu erledigen. In diesem Falle muss neues Wissen generiert werden.

- |  | nie                   | selten                | eher<br>selten        | mittel                | eher<br>häufig        | häufig                | immer                 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 2.1 <i>Wie häufig fühlen Sie sich bei der Arbeit ermutigt, neue Ideen zu erproben und auch ungewöhnlichere Pfade zu beschreiten?</i>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2.2 <i>Wenn Sie im Rahmen Ihrer Arbeit neues Wissen erzeugt haben (z. B. eigene Recherchen angestellt haben, Neues ausprobiert haben...) - wie häufig geben Sie das neue Wissen aktiv von sich aus an andere weiter?</i> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2.3 <i>Wie häufig wird das neu entwickelte Wissen offen und mit Interesse aufgenommen?</i>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2.4 <i>Manchmal ist der Kreis derer, die unternehmensweit vom neu entwickelten Wissen profitieren können, unklar. Wie häufig ist Ihnen vollständig bekannt, für wen alles Ihr neues Wissen interessant ist?</i>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2.5 <i>Wie häufig können Sie neues Wissen nicht entwickeln, weil Ihnen die Ressourcen fehlen (Zeit, Geld, Personal...)?</i>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2.6 <i>Wie häufig kommt Folgendes vor: Erst nachträglich/rückblickend wird klar, dass die vorhandenen Informationen nicht ausreichen und wir ganz neues Wissen gebraucht hätten.</i>                                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2.7 <i>Alles in allem: Wie viel lohnenswertes Verbesserungspotential sehen Sie insgesamt bei der Entwicklung von Wissen in Ihrem Team?</i>   | sehr<br>wenig         | wenig                 | eher<br>wenig         | mittel                | eher<br>viel          | viel                  | sehr<br>viel          |
|  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

- 2.V *Wo soll Ihrer Meinung nach angesetzt werden, um die Wissens-Entwicklung zu verbessern?*

 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_


\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



### III. Wissens-(Ver)teilung

Informationen – egal ob neu entwickelt oder schon existent - wandern oft verschlungene Pfade, werden verändert und gehen manchmal auch verloren. In diesem Abschnitt geht es um den Informationsaustausch bei Ihrer Arbeit.

3.1	Wie häufig, meinen Sie, haben Sie wichtige Informationen...							
		nie	selten	eher selten	mittel	eher häufig	häufig	immer
3.1a	unvollständig erhalten?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.1b	verzerrt/verfälscht erhalten?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.1c	erst über Umwege erhalten?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.1d	gar nicht erhalten?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.2	Manchmal muss ein Arbeitspaket für die nächsten Schritte an einen Kollegen übergeben werden, oder jemand verlässt das Team und übergibt seine Arbeit an seine Vertretung/Nachfolger – Wie werden solche „Übergaben“ gestaltet? Genauer:							
		nie	selten	eher selten	mittel	eher häufig	häufig	immer
3.2a	Wie häufig verläuft die Übergabe der Arbeitsinhalte planvoll und systematisch?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.2b	Wie häufig ist das Wissen, das übergeben wird, dokumentiert?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.2c	Wie häufig erlaubt die Übergabe eine problemlose Fortführung der Arbeit?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3	Wie häufig haben Sie in den vergangenen sechs Monaten folgende (kleine oder größere) Widrigkeiten beim Informationsaustausch erlebt?							
		nie	selten	eher selten	mittel	eher häufig	häufig	immer
3.3a	Wir missverstehen uns, da wir dieselben Begriffe unterschiedlich benutzen (Wording).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3b	Wir haben ein unterschiedliches Ausgangsverständnis (von der Ausgangslage, vom Ziel, vom angemessenen Vorgehen etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3c	Wir erkennen die Notwendigkeit für Zusammenarbeit und Wissensaustausch erst spät.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3d	Die Informationen sind so dargestellt, dass sie schwer zu verstehen sind (z. B. unstrukturiert, lückenhaft, Fachtermini etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3e	Aus Angst vor Trittbrettfahrern gibt es Bedenken, selbst erarbeitete Materialien öffentlich zu machen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3f	Die Bereitschaft zum Austausch ist nicht so hoch, weil jeder es lieber erst einmal auf eigene Faust probiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3g	Zum Schutz der eigenen Position werden Informationen nicht preisgegeben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3h	Andere Schwierigkeiten:  _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.4	Wie häufig ist bei Teamarbeit ausreichend geregelt, wer welchen Input bekommt und wer welchen Output produziert?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	nie	selten	eher selten	mittel	eher häufig	häufig	immer
3.5 Wie häufig kommt es vor, dass ein Problem anfangs gar nicht als Problem erkannt wird?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.6 Wie häufig finden Sie es schwierig, abweichende Meinungen zu äußern gegenüber...							
3.6a Ihren Kollegen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.6b Ihrem Vorgesetzten?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.7 Alles in allem: Wie viel lohnenswertes Verbesserungspotential sehen Sie insgesamt bei der Wissensverteilung /-austausch in Ihrem Team?	sehr wenig	wenig	eher wenig	mittel	eher viel	viel	sehr viel
3.V Wo soll Ihrer Meinung nach angesetzt werden, um die Wissens-Verteilung zu verbessern? ✍ _____							

## IV. Wissens-Nutzung

Wissensaustausch bringt wenig, wenn das Wissen nicht auch angewendet wird. Aber manchmal kommen Informationen, obwohl sie vorliegen, nicht zum Einsatz.

	nie	selten	eher selten	mittel	eher häufig	häufig	immer
4.1 Wie häufig erlebten Sie in den vergangenen sechs Monaten Folgendes?							
4.1a Ich verwende vorliegende Informationen nicht, da... sie veraltet sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.1b ich sie leider zu spät erhalte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.1c meine Teamkollegen sich dagegen aussprachen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.1d ich ihre Quelle nicht angemessen (vertrauenswürdig, kompetent...) finde.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.1e ihr Inhalt mir unverständlich ist / ich nicht „daraus schlau werde“.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.1f ihr Anpassen (Format, Stil) an meine aktuelle Arbeit zu aufwändig ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.1g ich – bei Informationen, die aus anderen Teams oder Abteilungen stammen – immer erst einmal etwas vorsichtig bin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.1h es so viele Informationen sind, dass ich Relevantes nicht mehr von Irrelevantem unterscheiden kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.1j Andere Gründe: ✍ _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.2	<i>Wie häufig werden in Ihrem Team die gesammelten Erfahrungen – Fehler genauso wie Glanzleistungen – gezielt ausgewertet und anderen zugänglich gemacht?</i>	<div style="display: flex; justify-content: space-around; font-size: small;"> <span>nie</span> <span>selten</span> <span>eher selten</span> <span>mittel</span> <span>eher häufig</span> <span>häufig</span> <span>immer</span> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> </div>
4.3	<i>Wie häufig kommt es vor, dass Risiken und Probleme runtergespielt und erst mal nicht ernst genommen werden?</i>	<div style="display: flex; justify-content: space-around; font-size: small;"> <span>nie</span> <span>selten</span> <span>eher selten</span> <span>mittel</span> <span>eher häufig</span> <span>häufig</span> <span>immer</span> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> </div>
4.4	<i>Alles in allem: Wie viel lohnenswertes Verbesserungspotential sehen Sie bei der realen Nutzung / Anwendung von Wissen in Ihrem Team?</i>	<div style="display: flex; justify-content: space-around; font-size: small;"> <span>sehr wenig</span> <span>wenig</span> <span>eher wenig</span> <span>mittel</span> <span>eher viel</span> <span>viel</span> <span>sehr viel</span> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> </div>
4.V	<i>Wo soll Ihrer Meinung nach angesetzt werden, um die Wissens-Nutzung / -Anwendung zu verbessern?</i> ✍ _____ _____ _____ _____	

## V. Wissens-Bewahrung

Um Wissen auch langfristig zu erhalten, muss es sinnvoll aufbereitet, gespeichert und gepflegt werden.

5.1	<i>Wie häufig legen Sie gezielt Wissen ab...</i>	<div style="display: flex; justify-content: space-around; font-size: small;"> <span>gar nicht</span> <span>1 x pro Monat</span> <span>alle 2 Wochen</span> <span>1 x pro Woche</span> <span>alle paar Tage</span> <span>täglich</span> <span>mehrmals täglich</span> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> </div>
5.1a	...lokal auf Ihrem Rechner?	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> </div>
5.1b	...für andere zugänglich in Datenbanken?	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> </div>
5.2	<i>Wenn in den vergangenen sechs Monaten relevante Informationen und Wissen verloren gegangen sind, woran lag das?</i>	
5.2a	Es lag an Hardware-Probleme, Software-Probleme oder Viren	<div style="display: flex; justify-content: space-around; font-size: small;"> <span>nie</span> <span>selten</span> <span>eher selten</span> <span>mittel</span> <span>eher häufig</span> <span>häufig</span> <span>immer</span> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> </div>
5.2b	Uns war nicht klar, wie man dieses Wissen noch für andere / spätere Arbeits-Situationen hätte nutzbar machen können. Deswegen fixierten wir es nicht.	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> </div>
5.2c	Die Informationen wurden zwar vermutlich abgelegt, sind aber irgendwie nicht mehr auffindbar.	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> </div>
5.2d	Ein Wissensträger verließ das Team / das Unternehmen.	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> </div>
5.2e	Es sind viel zu viele Informationen zu sichten. Da geht mal was unter.	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> </div>
5.2f	Andere Gründe: ✍ _____	

5.3 Bitte denken Sie an das Dokumenten-Ablage-System, das Ihr Team verwendet, um Dateien für alle Teammitglieder zugänglich zu speichern (z. B. der Windows-Explorer, eine Datenbank). Welches ist das? *☞* \_\_\_\_\_  
Inwieweit stimmen Sie den folgenden Sätzen zu?

	trifft nicht zu	trifft wenig zu	trifft eher wenig zu	teils / teils	trifft etwas zu	trifft ziemlich zu	trifft zu
5.3a Unser Speichersystem ist leicht zu bedienen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.3b Unser Speichersystem beinhaltet die Informationen und Dokumente, die ich benötige.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.3c Die Inhalte unseres Speichersystems haben ein einheitliches Format (Form, Aufbau).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.3d Die Inhalte in unserem Speichersystem sind schnell aufzufinden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.3e Die Inhalte in unserem Speichersystem sind aktuell.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.3f Es gibt Regeln und Standards, die übergreifend und verbindlich festlegen, was genau wo gespeichert/abgelegt werden muss.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.3g Um etwas zu finden, muss ich erst verschiedene Speichersysteme / Datenbanken durchforsten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.3h Wenn ich etwas wissen will, greife ich lieber zum Telefon / schreibe eine E-Mail, anstatt in unserem Speichersystem oder sonst wo zu suchen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5.4 Wie viel lohnenswertes Verbesserungspotential sehen Sie insgesamt bei der Wissens-Bewahrung in Ihrem Team?

	sehr wenig	wenig	eher wenig	mittel	eher viel	viel	sehr viel
5.4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5.V Wo soll Ihrer Meinung nach angesetzt werden, um die Wissens-Bewahrung zu verbessern? *☞* \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## VI. Wissensmanagement-Ziele und Einstellung zu Wissensmanagement

Wissensmanagement meint die gezielte Nutzung und Steuerung des unternehmensinternen Wissens. Erfolgt Wissensmanagement nicht zielgerichtet, kann es leicht ins Leere laufen.

	trifft nicht zu	trifft wenig zu	trifft eher wenig zu	teils / teils	trifft etwas zu	trifft ziemlich zu	trifft zu
6.1 Es gibt bei uns im Team eine offizielle Wissensmanagement-Strategie (= eine Vision zum Umgang mit Wissen, die z. B. festlegt, welches Wissen langfristig gebraucht wird und wie es beschafft werden soll).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.2 Mir ist bekannt, wie diese Wissensmanagement-Strategie an unsere Unternehmens-Ziele gekoppelt ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.3 Mein Chef geht beim Wissensmanagement mit gutem Beispiel voran und lebt es uns vor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.4 Bei uns wird man dafür belohnt, sich in Sachen Wissensmanagement zu engagieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6.5	<i>Wissensmanagement, denke ich,...</i>							
		trifft nicht zu	trifft wenig zu	trifft eher wenig zu	teils / teils	trifft etwas zu	trifft ziemli ch zu	trifft zu
6.5a	ist zwar grundsätzlich sinnvoll, aber in Zeiten hohen Kostendrucks zu teuer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.5b	ist notwendig, um qualitativ bessere und effizientere Leistung zu erbringen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.5c	ist wieder eine von diesen vorüberziehenden Management-Moden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.5d	braucht wenig Aufmerksamkeit, da man das nebenher sowieso macht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.5e	hat für mich am ehesten etwas mit IT zu tun.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.6	<i>Wissensmanagement ist ein wichtiges Anliegen für...</i>							
		trifft nicht zu	trifft wenig zu	trifft eher wenig zu	teils / teils	trifft etwas zu	trifft ziemli ch zu	trifft zu
6.6a	meinen Vorgesetzten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.6b	meine Kollegen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.6c	unsere Geschäftsleitung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.7	<i>Alles in allem: Wie viel lohnenswertes Verbesserungspotential sehen Sie insgesamt bei...</i>	sehr wenig	wenig	eher wenig	mittel	eher viel	viel	sehr viel
6.7a	den Wissensmanagement-Zielen / -Strategie in Ihrem Team?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.7b	der allgemeinen Haltung gegenüber Wissensmanagement?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.V	<i>Wo soll Ihrer Meinung nach angesetzt werden, um die Wissensmanagement-Ziele und/oder die Einstellung gegenüber Wissensmanagement zu verbessern?</i> ✍	_____						
		_____						
		_____						
		_____						

## VII. Allgemeine Themen

Hier geht um allgemeine Aspekte der Team- und Unternehmens-Kultur.

7.1	<i>Es gibt in unserem Team Hemmungen, auch mal zuzugeben, dass man etwas nicht weiß...</i>							
		trifft nicht zu	trifft wenig zu	trifft eher wenig zu	teils / teils	trifft etwas zu	trifft ziemli ch zu	trifft zu
7.1a	gegenüber Kollegen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.1b	gegenüber dem Vorgesetzten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.1c	gegenüber Mitarbeitern (im Falle von Fach- oder Personalverantwortung).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.2	<i>Bei uns im Team werden Fehler als Erfahrungsgewinn gesehen.</i>							
		trifft nicht zu	trifft wenig zu	trifft eher wenig zu	teils / teils	trifft etwas zu	trifft ziemli ch zu	trifft zu
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- 7.3 *Wir tun uns schwer damit, Lösungen zu übernehmen, die andere Abteilungen oder Externe entwickelt haben.*

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

- 7.4 *Ohne ein gutes persönliches Netzwerk entgehen einem die wichtigsten Informationen im Unternehmen.*

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

- 7.5 *Lernen und Weiterbildung werden bei uns im Team groß geschrieben.*

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

- 7.6 *Ich habe einen guten Überblick darüber, was...*

trifft nicht zu	trifft wenig zu	trifft eher wenig zu	teils / teils	trifft etwas zu	trifft ziemli ch zu	trifft zu
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- 7.6a *die anderen Teams in meiner Abteilung machen (aktuelle Projekte).*

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

- 7.6b *andere Abteilungen bei uns machen (aktuelle Projekte).*

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

-----

- 7.V *Zum Abschluss: Vermissen Sie in diesem Fragebogen Aspekte, die Ihnen wichtig sind? Möchten Sie noch etwas schreiben?* ✍

---



---



---



---











---

## Anhang C.2 Hinzugenommene Fragebögen: ABB und KFZA

Validierungs-Fragebögen „ABB – Arbeitsbeschreibungsbogen“ (Neuberger & Allerbeck, 1978) und „KFZA – Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse“ (Prümper, Hartmannsgruber & Freese, 1995)

### Items ABB:

Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Arbeit? Bitte antworten Sie spontan und ohne zu lange nachzudenken

außer- ordentlich unzufrieden								außer- ordentlich zufrieden
								
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

(Antwortformat)

- ABB01 Alles in allem: Wie zufrieden sind Sie mit Ihren Kollegen?
- ABB02 Alles in allem: Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Vorgesetzten?
- ABB03 Alles in allem: Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Tätigkeit?
- ABB04 Alles in allem: Wie zufrieden sind Sie mit den Arbeitsbedingungen?
- ABB05 Alles in allem: Wie zufrieden sind Sie mit der Organisation und Leitung?
- ABB06 Alles in allem: Wie zufrieden sind Sie mit Ihren Entwicklungsmöglichkeiten?
- ABB07 Alles in allem: Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Bezahlung?
- ABB08 Wenn Sie nun an alles denken, was für Ihre Arbeit eine Rolle spielt (z. B. die Tätigkeit, die Arbeitsbedingungen, die Kollegen, die Arbeitszeit usw.), wie zufrieden sind Sie dann insgesamt mit Ihrer Arbeit?
- ABB09 Wenn Sie nun nicht nur die Arbeit betrachten, sondern Ihre gesamte derzeitige Situation berücksichtigen (Wohnung, Preise, Gesundheit, Liebe, Politik, Nachbarn usw.), wie zufrieden sind Sie dann insgesamt mit Ihrem Leben?

## Items KFZA:

sehr wenig	ziemlich wenig	Etwas	ziemlich viel	sehr viel
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(Antwortformat)

### 1) Skala Arbeitsinhalte

- AT04 Können Sie bei Ihrer Arbeit Neues dazulernen?
- AT05 Können Sie bei Ihrer Arbeit Ihr Wissen und Können voll einsetzen?
- AT06 Bei meiner Arbeit habe ich insgesamt gesehen häufig wechselnde, unterschiedliche Arbeitsaufgaben.
- AT07 Bei meiner Arbeit sehe ich selber am Ergebnis, ob meine Arbeit gut war oder nicht.
- AT08 Meine Arbeit ist so gestaltet, dass ich die Möglichkeit habe, ein vollständiges Arbeitsprodukt von Anfang bis Ende herzustellen.

### 2) Skala Ressourcen

- AT01 Wenn Sie Ihre Tätigkeit insgesamt betrachten, inwieweit können Sie die Reihenfolge der Arbeitsschritte selbst bestimmen?
- AT02 Wie viel Einfluss haben Sie darauf, welche Arbeit Ihnen zugeteilt wird?
- AT03 Können Sie Ihre Arbeit selbstständig planen und einteilen?
- AT09 Ich kann mich auf meine Kolleginnen und Kollegen verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird.
- AT10 Ich kann mich auf meine/n direkte/n Vorgesetzte/n verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird.
- AT11 Man hält in der Abteilung gut zusammen.
- AT12 Diese Arbeit erfordert enge Zusammenarbeit mit anderen Kolleginnen und Kollegen im Betrieb.
- AT13 Ich kann mich während der Arbeit mit verschiedenen Kolleginnen und Kollegen über dienstliche und private Dinge unterhalten.
- AT14 Ich bekomme von Vorgesetzten und Kollegen immer Rückmeldung über die Qualität meiner Arbeit.

### 3) Skala Stressoren

- AT15 Bei dieser Arbeit gibt es Sachen, die zu kompliziert sind.
- AT16 Es werden zu hohe Anforderungen an meine Konzentrationsfähigkeit gestellt.
- AT17 Ich stehe häufig unter Zeitdruck.
- AT18 Ich habe zu viel Arbeit.
- AT19 Oft stehen mir die benötigten Informationen, Materialien und Arbeitsmittel (z. B. Computer) nicht zur Verfügung.
- AT20 Ich werde bei meiner eigentlichen Arbeit immer wieder unterbrochen.
- AT21 An meinem Arbeitsplatz gibt es ungünstige Umgebungsbedingungen, wie Lärm, Klima, Staub.
- AT22 An meinem Arbeitsplatz sind Räume und Raumausstattung ungenügend.

### 4) Skala Organisationsklima

- AT23 Über wichtige Dinge und Vorgänge in unserem Betrieb sind wir ausreichend informiert.
- AT24 Die Leitung unseres Betriebes ist bereit, die Ideen und Vorschläge der Beschäftigten zu berücksichtigen.
- AT25 Unser Unternehmen bietet gute Weiterbildungsmöglichkeiten.
- AT26 Bei uns gibt es gute Aufstiegschancen.



## Anhang C.3 Interkorrelationen der Skalen Fragebogen-Version II

Korrela- tionstabelle der 16 Ska- len, die in der zweiten Erhebung verwendet wurden.	Skala transaktives Wissen (1.2a,b,c,d, 1.3, 2.4, 7.6a,b)	Skala Betriebsblindheit und mang- elnde Aufmerksamk. (2.5, 2.6, 3.3e, 3.5, 4.3)	Skala Misstrauen und Mikropo- litik (3.1b, 3.3e,f,g, 4.1e,d,g, 7.3)	Skala Einstellung zu WM 1: Befragter (6.5a,b,c,d,e)	Skala Einstellung WM 2: Arbeits- umgebung (6.1, 6.2, 6.3, 6.4, 6.6a,b,e)	Skala Informationsverlust (3.1d, 5.2a,b,c,d,e)	Skala interne Wissensbeschaf- fung (1.1a,b,c,d, 1.4)	Skala externe Wissensbeschaf- fung (1.1e, 1.5a,b,c,d)	Skala mangelhafte Darstellung u. Missverständn. (3.1a, 3.3a,b,d, 4.1e,f,h)	Skala Übergabeprozesse (3.2a,b,c, 3.4)	Skala Timing (3.1e, 4.1a,b)	Skala Kommunikationsklima (3.6a,b, 7.1a,b,e)	Skala Lernkultur (2.1, 2.2, 2.3, 4.2, 7.2, 7.5)	Skala Informationsspeicherung 1: Benutzung (5.3a, d, f, g, h)	Skala Informationsspeicherung 2: Qualität der Inhalte (5.3b, e, e)	Skala Verbesserungspotential (1.6, 2.7, 3.7, 4.4, 5.4, 6.7a,b)
Skala trans- aktives Wissen		.36	.31	.04	.29	.34	.19	.20	.37	.42	.41	.26	.42	.29	.35	.26
Skala Betriebsbl. u. mang. Aufm.	.36		.59	.01	.22	.55	-.10	-.02	.67	.47	.60	.35	.26	.33	.34	.48
Skala Miss- trauen u. Mi- kropolitik	.31	.59		.19	.16	.48	-.05	-.11	.68	.46	.57	.43	.21	.36	.40	.39
Skala Einstel- lung zu WM 1: Befragter	.04	.01	.19		.08	.05	.07	.02	.09	.10	.02	.16	.12	.09	.09	-.11
Skala Einstel- lung zu WM 2: Arbeits- umgebung	.29	.22	.16	.08		.25	.21	.30	.13	.32	.28	.07	.50	.32	.36	.27
Skala Informa- tions-Verlust	.34	.55	.48	.05	.25		-.03	-.04	.59	.38	.58	.26	.25	.50	.39	.41
Skala interne Wissens- beschaffung	.19	-.10	-.05	.07	.21	-.03		.41	-.08	.13	-.06	.07	.38	.05	.05	-.14
Skala externe Wissens- beschaffung	.20	-.02	-.11	.02	.30	-.04	.41		-.03	.14	.03	.02	.35	.04	.07	-.05
Skala mang. Darstellung u. Missverstehen	.37	.67	.68	.09	.13	.59	-.08	-.03		.44	.67	.34	.14	.41	.37	.42
Skala Über- gabeprozesse	.42	.47	.46	.10	.32	.38	.13	.14	.44		.44	.28	.44	.37	.44	.36
Skala Timing	.41	.60	.57	.02	.28	.58	-.06	.03	.67	.44		.28	.26	.42	.44	.49
Skala Kom- munik.-klima	.26	.35	.43	.16	.07	.26	.07	.02	.34	.28	.28		.26	.22	.24	.24
Skala Lernkul.	.42	.26	.21	.12	.50	.25	.38	.35	.14	.44	.26	.26		.22	.26	.16
Skala Info- speich. 1: Benutzung	.29	.33	.36	.09	.32	.50	.05	.04	.41	.37	.42	.22	.22		.75	.37
Skala Info- speich. 2: Qualit. Inhalte	.35	.34	.40	.09	.36	.39	.05	.07	.37	.44	.44	.24	.26	.75		.40
Skala Verbes- serungspotent.	.26	.48	.39	-.11	.27	.41	-.14	-.05	.42	.36	.49	.24	.16	.37	.40	

Auf eine Nennung des Signifikanzniveaus jeder Korrelation wurde verzichtet, da auf Grund der großen Stich-  
probe *alle Korrelationen* > .10 *hochsignifikant (0.01-Niveau)* sind.

**Anhang C.4 Deskriptive Kennzahlen Fragebogen-Version II**

<b>Item</b>	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. De- viation</b>
umgepolt 1.1a Wissen beschaffen: aus eigenem Team	729	2,78	1,37
umgepolt 1.1b Wissen beschaffen aus: anderen Teams	703	3,95	1,59
umgepolt 1.1c: Wissen beschaffen: aus anderer Abteilung 1	530	4,45	1,52
umgepolt 1.1d Wissen beschaffen: aus anderer Abteilung 2	321	4,66	1,63
umgepolt 1.1e Wissen beschaffen: von Externen	722	4,76	1,62
umgepolt 1.1.f Wissen beschaffen aus: inoffiziellen Quellen	718	4,96	1,55
umgepolt 1.1g Wissen beschaffen: offizielle interne Quellen	728	3,31	1,57
1.2.a Ansprechpartner nicht klar: in eigenem Team	730	1,95	1,06
1.2.b Ansprechpartner nicht klar: in anderen Teams d. Abteilung	703	2,56	1,32
1.2.c Ansprechpartner nicht klar: in anderer Abteilung 1	470	3,03	1,57
1.2.d Ansprechpartner nicht klar: in anderer Abteilung 2	296	2,80	1,57
1.3 Info nicht auffindbar, obwohl da	732	3,01	1,25
umgepolt 1.4 Anzahl der Ansprechpartner	733	4,94	1,57
umgepolt 1.5a Wissen von außen: durch Einstellungspolitik	715	5,50	1,27
umgepolt 1.5b Wissen von außen: durch externe Experten	710	5,40	1,41
umgepolt 1.5c Wissen von außen: durch Mitbewerber-Vergleich	701	5,09	1,52
umgepolt 1.5d Wissen von außen: durch Fachmessen etc.	712	5,24	1,56
1.6 Verbesserungspotential Identifikation / Erwerb	710	4,07	1,27
umgepolt 2.1 Wie oft ermutigt fühlen, neue Pfade	734	4,09	1,48
umgepolt 2.2 Wenn neues Wissen erzeugt - aktiv weitergegeben?	734	3,08	1,47
umgepolt 2.3 Wie oft neues Wissen offen aufgenommen worden	730	3,39	1,35
umgepolt 2.4 Interessenten-Kreis bekannt?	714	4,30	1,56
2.5 nicht generiert wegen Ressourcenmangel	719	4,18	1,50
2.6 Bedarf an neuem Wissen nicht erkannt	714	3,46	1,21
2.7 Verbesserungspotential Generierung	715	4,15	1,22
3.1.a Infos unvollständig erhalten	734	3,67	1,31
3.1.b Infos verzerrt erhalten	732	3,13	1,33
3.1.c Infos über Umwege erhalten	736	3,79	1,43
3.1.d Infos gar nicht erhalten	732	2,93	1,37
umgepolt 3.2.a Handover: Planvoll und systematisch	724	3,43	1,48
umgepolt 3.2.b Handover: dokumentiert	721	3,83	1,63
umgepolt 3.2.c Handover: problemlose Übergabe	722	3,30	1,44
3.3a Widrigkeit: Wording	733	2,74	1,20
3.3.b Widrigkeit: unterschiedliches Ausgangsverständnis	734	3,11	1,26
3.3.c Widrigkeit: Notwendigkeit Zusammenarbeit spät erkannt	734	2,79	1,25
3.3.d Widrigkeit: schlechte Infodarstellung	732	2,96	1,25
3.3.e Widrigkeit: Trittbrettfahrer	725	2,35	1,26
3.3.f Widrigkeit: Bereitschaft nicht hoch da auf eigene Faust	728	2,77	1,37
3.3.g Widrigkeit: Schutz der eigenen Position	730	2,44	1,38
umgepolt 3.4 Teamarbeit Input / Output geregelt	706	3,43	1,41
3.5 Problem wird nicht als Problem erkannt	730	3,38	1,15
3.6.a Abweichend Meinung: Kollegen	732	2,56	1,17
3.6.b Abweichende Meinung: Vorgesetzten	728	3,21	1,47
3.7 Verbesserungspotential Verteilung / Austausch	714	3,82	1,29
4.1.a Infos nicht verwendet weil: veraltet	731	2,83	1,32
4.1.b Infos nicht verwendet: zu spät erhalten	731	2,96	1,30
4.1.c Infos nicht verwendet: Teamkollegen dagegen	726	2,23	1,08
4.1.d Infos nicht verwendet: Quelle dubios	729	2,23	1,08
4.1.e Infos nicht verwendet: Inhalt nicht verstanden	730	2,57	1,13
4.1.f Infos nicht verwendet: Anpassen aufwändig	724	2,58	1,32
4.1.g Infos nicht verwendet: Vorsicht bei anderen Teams	722	2,45	1,15
4.1.h Infos nicht verwendet: Relevantes nicht erkennen	721	2,54	1,39
umgepolt 4.2 Fehler auswerten und anderen zugänglich machen	726	4,17	1,62

4.3 Risiken runterspielen	728	3,18	1,31
4.4 Verbesserungspotential Nutzung / Anwendung	711	3,81	1,29
umgepolt 5.1.a Ablage: lokaler Rechner	708	3,90	2,22
umgepolt 5.1.b Ablage: Datenbanken	701	4,64	2,28
5.2.a Wissen verloren: Hard-/Software, Viren	690	2,06	1,30
5.2.b Wissen verloren: Nicht klar, wie später nutzbar	677	2,44	1,42
5.2.c Wissen verloren: abgelegt, aber unauffindbar	683	2,55	1,39
5.2.d Wissen verloren: Wissensträger geht	682	2,18	1,34
5.2.e Wissen verloren: zu viele Infos	685	3,07	1,55
umgepolt 5.3a Speicher-System: leicht zu bedienen	672	2,54	1,64
umgepolt 5.3b Speicher-System: benötigte Dokumente	675	2,57	1,55
umgepolt 5.3c Speicher-System: einheitliches Format	669	2,68	1,75
umgepolt 5.3d Speicher-System: schnell zu finden	675	3,02	1,67
umgepolt 5.3e Speicher-System: aktuelle Inhalte	677	2,83	1,55
umgepolt 5.3f Speicher-System: Ablage-Regeln	672	3,15	1,96
5.3g Speicher-System: verschiedene Speicher-Systeme	669	3,68	1,87
5.3h Speicher-System: lieber Telefon/Mail	676	3,54	1,76
5.4 Verbesserungspotential Bewahrung	671	3,80	1,42
umgepolt 6.1 Wissensmanagementstrategie existent	696	4,70	2,01
umgepolt 6.2 WM-Strategie gekoppelt an Unternehmensziele	689	4,83	2,08
umgepolt 6.3 Chef lebt WM vor	683	4,26	1,99
umgepolt 6.4 Belohnung wenn WM-Engagement	687	5,17	1,81
6.5.a WM: sinnvoll, aber zu teuer	702	3,13	1,68
umgepolt 6.5.b WM: notwendig für bessere Leistung	708	2,25	1,43
6.5.c WM: Management-Mode	700	2,58	1,46
6.5.d WM: macht man schon automatisch	704	2,73	1,48
6.5.e WM: hat am ehesten mit IT zu tun	681	2,86	1,59
umgepolt 6.6.a WM wichtig für: Vorgesetzten	698	2,96	1,84
umgepolt 6.6.b WM wichtig für: Kollegen	696	3,13	1,75
umgepolt 6.6.c WM wichtig für: Geschäftsleitung	693	2,80	1,82
6.7.a Verbesserungspotential Wissensmanagement-Ziele	688	4,27	1,47
6.7.b Verbesserungspotential Haltung gegenüber WM	686	4,34	1,45
7.1.a Hemmungen, Unwissenheit zugeben: Kollegen	726	2,90	1,58
7.1.b Hemmungen, Unwissenheit zugeben: Vorgesetzte	726	3,40	1,66
7.1.c Hemmungen, Unwissenheit zugeben: MA	690	3,20	1,60
umgepolt 7.2 Fehler = Erfahrungsgewinn	726	3,66	1,63
7.3 Schwierig, Lösungen von außen zu übernehmen	719	2,78	1,44
7.4 Ohne Netzwerk entgehen einem die wichtigsten Infos	718	4,96	1,66
umgepolt 7.5 Lernen und Weiterbildung wichtig im Team	721	3,81	1,75
umgepolt 7.6.a Überblick darüber, was andere Team meiner Abteilung machen	718	3,70	1,75
umgepolt 7.6.b Überblick darüber, was andere Abteilungen machen	714	4,26	1,71
Mittelwert gesamt		3,42	1,50

umgepolt = dieses Item wurde umgepolt

## Anhang C.5 Faktorenanalyse zweiter Ordnung Fragebogen-Version II

Rotierte Faktorenanalyse zweiter Ordnung (Hauptkomponentenanalyse, oblimin) über die Skalen der Fragebogen-Version II.

**Pattern Matrix(a)**

	Component		
	1	2	3
Skala Transaktives Wissen komplett mit Missingkontrolle (<4) (1.2a,b,c,d, 1.3, 2.4, 7.6a,b)	,477	,342	
Skala Betriebsblindheit und mangelnde Aufmerksamkeit missing-kontrolliert (<2) (2.5, 2.6, 3.3c, 3.5, 4.3)	,817		
Skala Misstrauen und Mikropolitik missingkontrolliert (<3) (3.1b, 3.3e,f,g, 4.1c,d,g, 7.3)	,696		,379
Skala Einstellung zu WM 1 (Befragter) missingkontrolliert (<2): Befragter (6.5a,b,c,d,e)			,831
Skala Einstellung WM 2 (Arbeitsumgebung) missingkontrolliert (<3) (6.1, 6.2, 6.3, 6.4, 6.6a,b,c)	,332	,561	
Skala Informationsverlust missingkontrolliert (<2) (3.1d, 5.2a,b,c,d,e)	,787		
Skala interne Wissensbeschaffung missingkontrolliert (<2) (1.1a,b,c,d, 1.4)		,734	
Skala externe Wissensbeschaffung missingkontrolliert (<2) (1.1e, 1.5a,b,c,d)		,721	
Skala mangelhafte Darstellung und Missverstehen missingkontrolliert (<3) (3.1a, 3.3a,b,d, 4.1e,f,h)	,836		
Skala Informationsspeicherung missingkontrolliert (<3) (5.3a,b,c,d,e,f,g,h)	,616		
Skala Übergabeprozesse missingkontrolliert (<2) (3.2a,b,c, 3.4)	,529	,350	
Skala Timing missingkontrolliert (=0) (3.1c, 4.1a,b)	,818		
Skala Kommunikationsklima missingkontrolliert (<2) (3.6a,b, 7.1a,b,c)	,308		,556
Skala Lernkultur missingkontrolliert (<2) (2.1, 2.2, 2.3, 4.2, 7.2, 7.5)	,311	,669	

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 7 iterations.

Ladungen < .30 werden nicht angezeigt.

## Anhang D.1 Fragebogen-Version III (letztendliche Version)

### Fragebogen zum Wissensmanagement

Was läuft gut im Umgang mit Wissen im Unternehmen? Und wo besteht noch Verbesserungsbedarf?

Mit Hilfe dieses Fragebogens wird ein Stärken- und Schwächenprofil zum Umgang mit Wissen erstellt.

Auf Grundlage dieses Profils können spezifische, passgenaue Maßnahmen ergriffen werden, um die Ausschöpfung der organisationalen Wissensbasis zu optimieren.

#### Anleitung:

- Bitte rufen Sie sich 2-3 konkrete Arbeits-/Projektsituationen ins Gedächtnis, auf die Sie sich beim Beantworten der Fragen beziehen und die Teil Ihrer Arbeit in den vergangenen Monaten waren.
- Bitte nehmen Sie sich rund 30 Minuten Zeit, um diesen Fragebogen möglichst am Stück und ohne Störungen auszufüllen.
- Bitte antworten Sie *spontan* und ganz *subjektiv*, ohne Beschönigung. Es geht um Ihre persönliche Wahrnehmung der Dinge.
- Bitte lassen Sie keine Frage aus. Je vollständiger Ihre Angaben sind, umso aussagekräftiger werden die Ergebnisse und umso passgenauer können etwaige Maßnahmen ausgewählt werden.

### Was zählt als Wissen?

Mit „Wissen“ ist die Gesamtheit aller arbeitsrelevanten Informationen gemeint, z. B.

- persönliche Arbeitserfahrungen
- fachliche Informationen (Vorlagen, Artikel, Handbücher,...)
- persönliche Tipps und Tricks
- Informationen über Kollegen (z. B. Wissen, wer worin Experte ist)

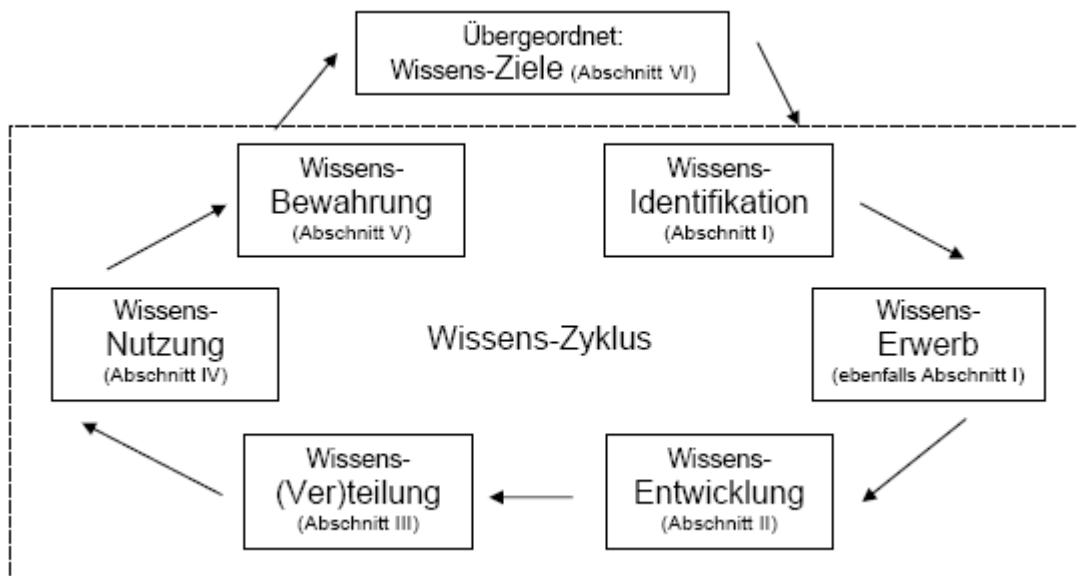
### Anonymität

Ihre Angaben werden strikt vertraulich behandelt und anonymisiert ausgewertet. In die Präsentation der Ergebnisse gehen nur Mittelwerte ein, keine Einzeldaten.

## Aufbau des Fragebogens (für Interessierte):

Der Fragebogen besteht aus sieben Abschnitten.

Die ersten sechs lehnen sich an den sogenannten Wissens-Zyklus von Probst (1997) an. Dieser bildet eine Art „Lebenslauf“ von Wissen ab, von der Wissens-Identifikation über die Nutzung bis zur Bewahrung:



*Abschnitt I:* Wie beschaffen Sie sich Wissen? (Wissens-Identifikation und –Erwerb)

*Abschnitt II:* Wie verläuft die Entwicklung von neuem Wissen? (Wissens-Entwicklung)

*Abschnitt III:* Wie sieht der Wissensaustausch aus? (Wissens-(Ver)teilung)

*Abschnitt IV:* Warum wird Wissen manchmal nicht angewendet? (Wissens-Nutzung)

*Abschnitt V:* Wie gelingen Speicherung und Pflege? (Wissens-Bewahrung)

*Abschnitt VI:* Eine übergeordnete Wissensmanagement-Strategie sollte die Phasen des Zyklus' leiten (Wissensziele)

*Abschnitt VII:* Dieser Abschnitt enthält allgemeine Fragen, die für mehrere Phasen des Wissenszyklus' gleichermaßen interessant sind

## I. Wissens-Identifikation und –Erwerb

Niemand kann alles wissen, deshalb müssen für die eigene Arbeit meist zusätzliche Informationen eingeholt werden.

Um die Identifizierung und Beschaffung von Wissen geht es in diesem Abschnitt.

1.1 Wie häufig beschaffen Sie sich Informationen...

	nie	selten	eher selten	mittel	eher häufig	häufig	immer
1.1a aus Ihrem Team?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.1b aus anderen Teams Ihrer Abteilung?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.1c aus anderen Abteilungen: ✍ _____?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.1d aus anderen Abteilungen: ✍ _____?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.1e von Externen (z. B. Hersteller, Kunden, ehemalige Kollegen)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.2 Wie häufig kommt es vor, dass Sie nicht wissen, wer ein passender Ansprechpartner für Ihre Anfrage sein könnte...

	nie	selten	eher selten	mittel	eher häufig	häufig	immer
1.2a in Ihrem Team?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2b in anderen Teams Ihrer Abteilung?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2c in anderen Abteilungen: ✍ _____?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2d in anderen Abteilungen: ✍ _____?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.3 Oft hat man Ansprechpartner, auf die man besonders häufig zurückgreift. Auf wie viele verschiedene Ansprechpartner verteilt sich der Großteil (80 Prozent) Ihrer Anfragen?

auf bis zu 2	bis zu 4	bis zu 6	bis zu 8	bis zu 10	bis zu 12	auf bis zu 14
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.4 Wie häufig wird Wissen von außen in Ihr Team hereingeholt durch gezielte/gezielten...

	nie	selten	eher selten	mittel	eher häufig	häufig	immer
1.4a Inanspruchnahme externer Experten (z. B. Berater, Uni-Kooperationen)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.4b Vergleich mit Mitbewerbern und Imitation ihres Vorgehens (Benchmarking)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.4c Frequentierung von Fach-Messen, Teilnahme an Austausch-Plattformen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.5 Alles in allem: Wie wichtig finden Sie Verbesserungen bei der Identifikation / Beschaffung von Wissen in Ihrer Abteilung?

sehr un-wichtig	un-wichtig	eher un-wichtig	mittel	eher wichtig	wich-tig	sehr wichtig
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.V Wo soll Ihrer Meinung nach angesetzt werden, um die Wissens-Identifikation / Beschaffung zu verbessern?

✍ \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## II. Wissens-Entwicklung

Manchmal reicht das Wissen, das schon existiert, nicht aus, um seine Arbeit zu erledigen. In diesem Falle muss neues Wissen generiert werden.

- 2.1 Wie häufig fühlen Sie sich bei der Arbeit ermutigt, neue Ideen zu erproben und auch ungewöhnliche Pfade zu beschreiten?
- 2.2 Wenn Sie im Rahmen Ihrer Arbeit neues Wissen erzeugt haben (z. B. eigene Recherchen angestellt haben, Neues ausprobiert haben...) - wie häufig geben Sie diese neuen Informationen aktiv von sich aus an andere weiter?
- 2.3 Wie häufig wird das neu entwickelte Wissen offen und mit Interesse aufgenommen?
- 2.4 Manchmal ist der Kreis derer, die unternehmensweit vom neu entwickelten Wissen profitieren können, unklar. Wie häufig ist Ihnen vollständig bekannt, für wen alles Ihr neues Wissen interessant ist?
- 2.5 Wie häufig kommt Folgendes vor: Erst nachträglich/rückblickend wird klar, dass die vorhandenen Informationen nicht ausreichen und wir ganz neues Wissen gebraucht hätten.

nie selten eher selten mittel eher häufig häufig immer

nie selten eher selten mittel eher häufig häufig immer

nie selten eher selten mittel eher häufig häufig immer

nie selten eher selten mittel eher häufig häufig immer

nie selten eher selten mittel eher häufig häufig immer

- 2.6 Alles in allem: Wie wichtig finden Sie Verbesserungen bei der Entwicklung von Wissen in Ihrer Abteilung?

sehr un-wichtig un-wichtig eher un-wichtig mittel eher wichtig wichtig sehr wichtig

- 2.V Wo soll Ihrer Meinung nach angesetzt werden, um die Wissens-Entwicklung zu verbessern?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## III. Wissens-(Ver)teilung

Informationen – egal ob neu entwickelt oder schon existent - wandern oft verschlungene Pfade, werden verändert und gehen manchmal auch verloren. In diesem Abschnitt geht es um den Informationsaustausch bei Ihrer Arbeit.

- 3.1 Wie häufig, meinen Sie, haben Sie wichtige Informationen...

- 3.1a unvollständig erhalten?
- 3.1b verzerrt/verfälscht erhalten?
- 3.1c erst über Umwege erhalten?
- 3.1d gar nicht erhalten?

nie selten eher selten mittel eher häufig häufig immer

nie selten eher selten mittel eher häufig häufig immer

nie selten eher selten mittel eher häufig häufig immer

nie selten eher selten mittel eher häufig häufig immer



3.2 *Manchmal muss ein Arbeitspaket für die nächsten Schritte an einen Kollegen übergeben werden, oder jemand verlässt das Team und übergibt seine Arbeit an seine Vertretung/Nachfolger – Wie werden solche „Übergaben“ gestaltet? Genauer:*

	nie	selten	eher selten	mittel	eher häufig	häufig	Immer
3.2a Wie häufig verläuft die Übergabe der Arbeitsinhalte planvoll und systematisch?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.2b Wie häufig ist das Wissen, das übergeben wird, dokumentiert?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.2c Wie häufig erlaubt die Übergabe eine problemlose Fortführung der Arbeit?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.3 *Wie häufig haben Sie in den vergangenen sechs Monaten folgende (kleine oder größere) Widrigkeiten beim Informationsaustausch erlebt?*

	nie	selten	eher selten	mittel	eher häufig	häufig	Immer
3.3a Wir missverstehen uns, da wir dieselben Begriffe unterschiedlich benutzen (Wording).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3b Wir haben ein unterschiedliches Ausgangsverständnis (von der Ausgangslage, vom Ziel, vom angemessenen Vorgehen etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3c Wir erkennen die Notwendigkeit für mehr Zusammenarbeit und Wissensaustausch erst spät.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3d Aus Angst vor Trittbrettfahrern gibt es Bedenken, selbst erarbeitete Materialien öffentlich zu machen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3e Die Bereitschaft zum Austausch ist nicht so hoch, weil jeder es lieber erst einmal auf eigene Faust probiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3f Zum Schutz der eigenen Position werden Informationen nicht preisgegeben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.4 *Wie häufig ist bei Teamarbeit ausreichend geregelt, wer welchen Input (z. B. Zuarbeit von anderen) bekommt und wer welchen Output (Arbeitsprodukt) liefert?*

	nie	selten	eher selten	mittel	eher häufig	häufig	immer
3.4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.5 *Wie häufig finden Sie es schwierig, abweichende Meinungen zu äußern gegenüber...*

	nie	selten	eher selten	mittel	eher häufig	häufig	immer
3.5a Ihren Kollegen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.5b Ihrem Vorgesetzten?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.6 *Alles in allem: Wie wichtig finden Sie Verbesserungen bei der Wissensverteilung /-austausch in Ihrer Abteilung?*

	sehr un-wichtig	un-wichtig	eher un-wichtig	mittel	eher wichtig	wich-tig	sehr wichtig
3.6	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.V *Wo soll Ihrer Meinung nach angesetzt werden, um die Wissens-Verteilung zu verbessern?*

*/* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## IV. Wissens-Nutzung

Wissensaustausch bringt wenig, wenn das Wissen nicht auch angewendet wird. Aber manchmal kommen Informationen, obwohl sie vorliegen, nicht zum Einsatz.

4.1 *Wie häufig erlebten Sie in den vergangenen sechs Monaten Folgendes?*  
*Ich verwende vorliegende Informationen nicht, da...*

	nie	selten	eher selten	mittel	eher häufig	häufig	immer
4.1a Meine Teamkollegen sich dagegen aussprachen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.1b ihr Inhalt mir unverständlich ist / ich nicht „daraus schlau werde“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.1c ihr Anpassen (Format, Stil) an meine aktuelle Arbeit zu aufwändig ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.1d ich – bei Informationen, die aus anderen Teams oder Abteilungen stammen – immer erst einmal etwas vorsichtig bin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.2 *Wie häufig werden in Ihrem Team die gesammelten Erfahrungen – Fehler genauso wie Glanzleistungen – gezielt ausgewertet und anderen zugänglich gemacht?*

	nie	selten	eher selten	mittel	eher häufig	häufig	immer
4.2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.3 *Wie häufig kommt es vor, dass ein Problem anfangs gar nicht als Problem erkannt wird?*

	nie	selten	eher selten	mittel	eher häufig	häufig	immer
4.3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.4 *Wie häufig kommt es vor, dass Risiken und Probleme untergespielt werden?*

	nie	selten	eher selten	mittel	eher häufig	häufig	immer
4.4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


  

4.5 *Alles in allem: Wie wichtig finden Sie Verbesserungen bei der realen Nutzung / Anwendung von Wissen in Ihrer Abteilung?*

	sehr un-wichtig	un-wichtig	eher un-wichtig	mittel	eher wichtig	wich-tig	sehr wichtig
4.5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.V *Wo soll Ihrer Meinung nach angesetzt werden, um die Wissens-Nutzung / -Anwendung zu verbessern?*

 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## V. Wissens-Bewahrung

Um Wissen auch langfristig zu erhalten, muss es sinnvoll aufbereitet, gespeichert und gepflegt werden.

- 5.1 *Wenn in den vergangenen sechs Monaten relevante Informationen und Wissen verloren gegangen sind, woran lag das?*
- |  | nie                   | selten                | eher selten           | mittel                | eher häufig           | häufig                | immer                 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 5.1a Es lag an Hardware-Problemen, Software-Problemen oder Viren.  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5.1b Uns war nicht klar, wie man dieses Wissen noch für andere / spätere Arbeits-Situationen hätte nutzbar machen können. Deswegen fixierten wir es nicht. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5.1c Die Informationen wurden zwar vermutlich abgelegt, sind aber irgendwie nicht mehr auffindbar.   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5.1d Ein Wissensträger verließ das Team / das Unternehmen.   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5.1e Es sind viel zu viele Informationen zu sichten. Da geht mal was unter.  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

- 5.2 *Bitte denken Sie an das Dokumenten-Ablage-System, das Ihr Team verwendet, um Dateien für alle Teammitglieder zugänglich zu speichern (z. B. der Windows-Explorer, eine Datenbank). Welches ist das? \_\_\_\_\_ Inwieweit stimmen Sie den folgenden Sätzen zu?*
- |   | trifft nicht zu       | trifft wenig zu       | trifft eher wenig zu  | teils / teils         | trifft etwas zu       | trifft ziemlich zu    | trifft zu             |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 5.2a Unser Speichersystem ist leicht zu bedienen.   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5.2b Unser Speichersystem beinhaltet die Informationen und Dokumente, die ich benötige.   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5.2c Die Inhalte in unserem Speichersystem sind schnell aufzufinden.  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5.2d Die Inhalte in unserem Speichersystem sind aktuell.  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5.2e Es gibt Regeln und Standards, die übergreifend und verbindlich festlegen, was genau wo gespeichert/abgelegt werden muss.                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5.2f Wenn ich etwas wissen will, greife ich lieber zum Telefon / schreibe eine Mail, anstatt in unserem Speichersystem oder sonst wo zu suchen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5.2g Weitere Anmerkungen zum Speichersystem:<br>_____   |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |

- |  | sehr unwichtig        | unwichtig             | eher unwichtig        | mittel                | eher wichtig          | wichtig               | sehr wichtig          |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 5.3 <i>Wie wichtig sind Ihnen Verbesserungen bei der Wissens-Bewahrung in Ihrer Abteilung?</i> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

- 5.V *Wo soll Ihrer Meinung nach angesetzt werden, um die Wissens-Bewahrung zu verbessern?*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## VI. Wissensmanagement-Ziele und Haltung ggü. Wissensmanagement

Wissensmanagement meint die gezielte Nutzung und Steuerung des unternehmensinternen Wissens. Erfolgt Wissensmanagement nicht zielgerichtet, kann es leicht ins Leere laufen.

Falls Ihnen der Begriff „Wissensmanagement“ fremd ist, können Sie ihn mit „guter Umgang mit Wissen“ übersetzen.

		trifft nicht zu	trifft wenig zu	trifft eher wenig zu	teils / teils	trifft etwas zu	trifft ziemli- ch zu	trifft zu
6.1	<i>Es gibt bei uns in der Abteilung eine offizielle Wissensmanagement-Strategie (= eine Vision zum Umgang mit Wissen, die z. B. festlegt, welches Wissen langfristig gebraucht wird und</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.2	<i>Mir ist bekannt, wie diese Wissensmanagement-Strategie an unsere Unternehmens-Ziele gekoppelt ist.</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.3	<i>Mein Chef geht beim Wissensmanagement mit gutem Beispiel voran und lebt es uns vor.</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.4	<i>Bei uns wird man dafür belohnt, sich in Sachen Wissensmanagement zu engagieren.</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.5	<i>Über wichtige Dinge und Vorgänge in unserem Unternehmen sind wir ausreichend informiert.</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.6	<i>Alles in allem: Wie wichtig finden Sie Verbesserungen bei...</i>							
		sehr un- wichtig	un- wichtig	eher un- wichtig	mittel	eher wichtig	wichtig	sehr wichtig
6.6a	den Wissensmanagement-Zielen / -Strategie in Ihrer Abteilung?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.6b	der allgemeinen Haltung gegenüber Wissensmanagement?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6.V *Wo soll Ihrer Meinung nach angesetzt werden, um die Wissensmanagement-Ziele und/oder die Einstellung gegenüber Wissensmanagement zu verbessern?*

*✍* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## VII. Allgemeine Themen

Hier geht um wissensorientierte Aspekte der Team- und Unternehmens-Kultur.

7.1	<i>Es gibt in unserer Abteilung Hemmungen, auch mal zuzugeben, dass man etwas nicht weiß...</i>	trifft nicht zu	trifft wenig zu	trifft eher wenig zu	teils / teils	trifft etwas zu	trifft ziemli ch zu	trifft zu
7.1a	gegenüber Kollegen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.1b	gegenüber dem Vorgesetzten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.2	<i>Wir tun uns schwer damit, Lösungen zu übernehmen, die andere Abteilungen oder Externe entwickelt haben.</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.3	<i>Lernen und Weiterbildung werden bei uns in der Abteilung groß geschrieben.</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.4	<i>Die Leitung unseres Unternehmens ist bereit, die Ideen und Vorschläge der Beschäftigten zu berücksichtigen.</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.5	<i>Ich habe einen guten Überblick darüber, was...</i>	trifft nicht zu	trifft wenig zu	trifft eher wenig zu	teils / teils	trifft etwas zu	trifft ziemli ch zu	trifft zu
7.5a	die anderen Teams in meiner Abteilung machen (aktuelle Projekte).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.5b	andere Abteilungen bei uns machen (aktuelle Projekte).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Zum Abschluss

8.V *Zum Abschluss: Vermissen Sie in diesem Fragebogen Aspekte, die Ihnen wichtig sind? Möchten Sie noch etwas schreiben?* ✍

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*Vielen Dank für Ihre Zeit!*

## Anhang D.2 Hinzugenommene Fragebögen: FOGO und FVVB

Validierungs-Fragebögen „FOGO – Fragebogen zur Offenheit und Geschlossenheit in Organisationen“ (Gebert, Boerner & Matiaske, 1998; gekürzte Version) und „FVVB – Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung“ (Fittkau-Garthe & Fittkau, 1971; gekürzte Version)

### Items FOGO:

Bitte beantworten Sie einige Fragen zur allgemeinen Organisationskultur. Sollte Ihr Unternehmen zu groß sein, um es pauschal zu beurteilen, dann beziehen Sie sich bei Ihren Einschätzungen bitte auf den Bereich (Abteilung), in dem Sie arbeiten.

trifft nicht zu	trifft eher wenig zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft zu
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(Antwortformat)

#### 1) Soziale Skala

- A1 In diesem Unternehmen hat auch jemand mit einer anderen Nationalität, politischen Überzeugung, Konfession usw. echte Karrierechancen. (-)
- A6 Unternehmensentscheidungen sind in diesem Hause allein Aufgabe der Geschäftsleitung. Die einzelnen Abteilungen können dazu nichts beitragen.
- A7 Eine ausgeprägte Verschiedenartigkeit von Meinungen wird in diesem Unternehmen in erster Linie als Chance und nicht als Gefahr gesehen. (-)
- A10 Es besteht eine vergleichsweise mutige Streitkultur: Hier wird wenig unter den Teppich gekehrt. (-)
- A11 In diesem Unternehmen gilt das Prinzip: Vertrauen ist gut, aber Kontrolle ist besser.
- A12 Es wird hier immer wieder der Versuch unternommen, die Richtlinien der verschiedenen Abteilungen unternehmensweit zu vereinheitlichen und zu standardisieren.

#### 2) Anthropologische Skala

- B2 Wer sich in diesem Unternehmen anstrengt und etwas leistet, kann es aus eigener Kraft wirklich zu etwas bringen. (-)
- B3 Hier werden auch Entscheidungen von geringer Bedeutung auf der Ebene der Geschäftsleitung gefällt.
- B12 Mitdenken wird in diesem Unternehmen für wichtiger gehalten als das Einhalten bürokratischer Regeln. (-)
- B16 Mitarbeiter halten hier vieles nicht nur für veränderungsbedürftig, sondern auch für veränderungsfähig und sagen dies auch. (-)
- B19 Resignation und innere Kündigung sind in diesem Unternehmen weit verbreitet.
- B23 Vorgesetzte, die ihre Mitarbeiter vergleichsweise autoritär-entmündigend führen, gibt es in diesem Unternehmen kaum noch. (-)

#### 3) Erkenntnistheoretische Skala

- C1 In diesem Unternehmen gibt es viel Besserwisserei und Dogmatik.
- C3 Manche Vorgesetzte verhalten sich in diesem Unternehmen zu ihren Mitarbeitern wie Lehrer zu Schülern: Belehrungen sind an der Tagesordnung.
- C14 Neuregelungen werden in diesem Unternehmen meistens als wissenschaftlich abgesichert und nicht als vorläufig und evtl. revisionsbedürftig hingestellt.
- C15 Prinzipielle Zweifel darf man in diesem Unternehmen vielleicht haben, aber mit Sicherheit nicht äußern.

## Items FVVB:

Wie jeder Mensch hat auch jeder Vorgesetzte seine menschlichen Stärken und Schwächen. Bitte beschreiben Sie Ihren Vorgesetzten so, wie Sie ihn persönlich erleben. Ihre Anonymität ist selbstverständlich gewährt.

fast nie	selten	hin und wieder	häufig	fast immer
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

 (Antwortformat)

### 1) Skala Freundliche Zuwendung / Respektierung

- FV18 Er ist freundlich und man hat leicht Zugang zu ihm. (-)
- FV23 Persönlichen Ärger oder Ärger mit der Geschäftsleitung lässt er an seinen unterstellten Mitarbeitern aus.
- FV24 Auch wenn er Fehler entdeckt, bleibt er freundlich. (-)
- FV29 Der Umgangston mit seinen unterstellten Mitarbeitern verstößt gegen Takt und Höflichkeit.

### 2) Mitreißende, zur Arbeit stimulierende Aktivität

- FV19 Er reißt durch seine Aktivität seine unterstellten Mitarbeiter mit. (-)
- FV28 Er passt die Arbeitsgebiete genau den Fähigkeiten und Leistungsmöglichkeiten seiner unterstellten Mitarbeiter an. (-)
- FV30 Er regt seine unterstellten Mitarbeiter zur Selbstständigkeit an. (-)
- FV31 In „Geschäftsflauten“ zeigt er eine optimistische Haltung und regt zu größerer Aktivität an. (-)

### 3) Mitbestimmung und Beteiligung

- FV04 Mein Vorgesetzter weist Änderungsvorschläge zurück.
- FV06 Er ändert Arbeitsgebiete und Aufgaben seiner unterstellten Mitarbeiter, ohne es mit ihnen vorher besprochen zu haben.
- FV13 Er entscheidet und handelt, ohne es vorher mit seinen unterstellten Mitarbeitern abzusprechen.
- FV21 Bei wichtigen Entscheidungen holt er erst die Zustimmung seiner unterstellten Mitarbeiter ein. (-)

### 4) Kontrolle / Laissez-faire

- FV10 Er überlässt seine unterstellten Mitarbeiter sich selbst, ohne sich nach dem Stand ihrer Arbeit zu erkundigen.
- FV12 Er legt Wert darauf, dass Termine genau eingehalten werden. (-)
- FV16 Er gibt seinen Mitarbeitern Aufgaben, ohne ihnen zu sagen, wie sie sie ausführen sollen.
- FV17 Er achtet auf Pünktlichkeit und Einhaltung von Pausenzeichen. (-)

**Anhang D.3 Interkorrelationen der Skalen Fragebogen-Version III**

<b>Korrela- tionstabelle der 14 Skalen, die in der dritten Erhebung ver- wendet wur- den.</b>	Skala transaktives Wissen (1.2a,b,c,d, 2.4, 7.5a,b.)	Skala Informationsverlust (5.1a,b,c,d,e)	Skala interne Wissensbeschaffung (1.1a,b,c,d, 1.3)	Skala externe Wissensbeschaffung (1.1e, 1.4a,b,c)	Skala Bedeutung von Wissens- management (6.1, 6.2, 6.3, 6.4, 6.5)	Skala Informationsspeicherung (5.2a,b,c,d,e,f)	Skala Betriebsblindheit und mangelnde Aufmerksamk. (2.5, 3.3c, 4.3, 4.4)	Skala mangelhafte Darstellung und Missverständnisse (3.3a,b, 4.1b,c)	Skala Misstrauen und Mikropolitik (3.3d,e,f, 4.1a,d, 7.2)	Skala Übergabeprozesse (3.2a,b,c, 3.4)	neu: Skala Informationsfluss (3.1a,b,c,d)	Skala Kommunikationsklima (3.5a,b, 7.1a,b)	Skala Lernkultur (2.1, 2.2, 2.3, 4.2, 7.3, 7.4)	Skala Verbesserungspotential (1.5, 2.6, 3.6, 4.5, 5.3, 6.6a,b)
Skala transakti- ves Wissen		.38	.21	.22	.42	.34	.37	.40	.31	.43	.33	.27	.38	.07
Skala Informa- tionsverlust	.38		-.07	-.02	.31	.42	.45	.51	.40	.43	.46	.24	.28	.09
Skala interne Wissens- beschaffung	.21	-.07		.40	.19	.00	-.06	-.12	.04	.12	-.09	.11	.27	-.14
Skala externe Wissens- beschaffung	.22	-.02	.40		.32	.06	-.04	-.02	.01	.15	.04	.10	.39	-.13
Skala Bedeu- tung von Wis- sensmgmt.	.42	.31	.19	.32		.36	.32	.19	.25	.48	.38	.22	.54	-.11
Skala Informa- tions- speicherung	.34	.42	.00	.06	.36		.34	.32	.27	.41	.31	.18	.29	.05
Skala Betriebs- blindheit und mangelnde Aufmerksamk.	.37	.45	-.06	-.04	.32	.34		.59	.56	.44	.57	.37	.31	.14
Skala mangel- hafte Darstel- lung u. Miss- verständn.	.40	.51	-.12	-.02	.19	.32	.59		.59	.38	.50	.40	.22	.08
Skala Misstrau- en u. Mikropo- litik	.31	.40	.04	.01	.25	.27	.56	.59		.39	.46	.51	.31	.07
Skala Über- gabeprozesse	.43	.43	.12	.15	.48	.41	.44	.38	.39		.42	.21	.43	.05
Skala Informa- tionsfluss	.33	.46	-.09	.04	.38	.31	.57	.50	.46	.42		.30	.28	.08
Skala Kommu- nikationsklima	.27	.24	.11	.10	.22	.18	.37	.40	.51	.21	.30		.36	.06
Skala Lernkul- tur	.38	.28	.27	.39	.54	.29	.31	.22	.31	.43	.28	.36		-.08
Skala Verbesse- rungspotential	.07	.09	-.14	-.13	-.11	.05	.14	.08	.07	.05	.08	.06	-.08	

Auf eine Nennung des Signifikanzniveaus für jede Korrelation wurde verzichtet, da auf Grund der großen Stich-  
probe alle Korrelationen  $> .10$  hochsignifikant (0.01-Niveau) sind.



**Anhang D.4 Deskriptive Kennzahlen Fragebogen-Version III**

Item	N	Mean	Std. Deviation
umgepolt1.1.a Wissen beschaffen aus: eigenes Team	452	2,65	1,25
umgepolt1.1.b Wissen beschaffen aus: anderen Teams d. Abteilung	438	3,65	1,39
umgepolt1.1.c Wissen beschaffen aus: anderer Abteilung 1	358	4,15	1,46
umgepolt1.1.d Wissen beschaffen aus: anderer Abteilung 2	238	4,04	1,54
umgepolt1.1.e Wissen beschaffen von: Externen	433	4,18	1,55
1.2.a Ansprechpartner nicht klar: in eigenem Team	451	1,86	1,01
1.2.b Ansprechpartner nicht klar: in anderen Teams d. Abteilung	437	2,60	1,26
1.2.c Ansprechpartner nicht klar: in anderer Abteilung 1	323	3,30	1,53
1.2.d Ansprechpartner nicht klar: in anderer Abteilung 2	220	3,41	1,62
umgepolt1.3 Anzahl der Ansprechpartner	450	4,85	1,65
umgepolt1.4a Wissen von außen: durch externe Experten	447	4,82	1,49
umgepolt1.4b Wissen von außen: durch Mitbewerber-Vergleich	443	4,88	1,49
umgepolt1.4c Wissen von außen: durch Fachmessen etc.	448	4,79	1,54
1.5 Wichtigkeit Verbesserungen Identifikation / Erwerb	451	5,51	1,29
umgepolt2.1 Wie oft ermutigt fühlen, neue Pfade	452	3,64	1,33
umgepolt2.2 Wenn neues Wissen erzeugt - aktiv weitergegeben?	452	2,80	1,34
umgepolt2.3 Wie oft neues Wissen offen aufgenommen worden?	451	3,39	1,25
umgepolt2.4 Interessenten-Kreis bekannt?	447	4,19	1,45
2.5 Bedarf an neuem Wissen nicht erkannt	449	3,67	1,11
2.6 Wichtigkeit Verbesserungen Wissensentwicklung	448	5,55	1,21
3.1.a Infos unvollständig erhalten	451	3,93	1,29
3.1.b Infos verzerrt erhalten	451	3,32	1,31
3.1.c Infos über Umwege erhalten	452	4,09	1,40
3.1.d Infos gar nicht erhalten	450	3,02	1,31
umgepolt3.2.a Handover: planvoll und systematisch	450	3,66	1,57
umgepolt3.2.b Handover: dokumentiert	449	4,03	1,60
umgepolt3.2.c Handover: problemlose Fortführung	449	3,63	1,44
3.3a Widrigkeit: Wording	452	3,02	1,28
3.3b Widrigkeit: unterschiedliches Ausgangsverständnis	452	3,37	1,29
3.3c Widrigkeit: Notwendigkeit Zusammenarbeit spät erkannt	452	3,23	1,29
3.3d Widrigkeit: Trittbrettfahrer	452	2,39	1,31
3.3e Widrigkeit: Bereitschaft nicht hoch da auf eigene Faust	452	2,96	1,46
3.3f Widrigkeit: Schutz der eigenen Position	449	2,57	1,44
umgepolt3.4.Teamarbeit Input / Output geregelt	449	3,30	1,46
3.5a Abweichend Meinung: Kollegen	452	2,39	1,26
3.5b Abweichende Meinung: Vorgesetzten	450	2,92	1,50
3.6 Wichtigkeit Verbesserungen Verteilung / Austausch	447	5,40	1,32
4.1a Infos nicht verwendet: Teamkollegen dagegen	450	2,20	1,08
4.1b Infos nicht verwendet: Inhalt nicht verstanden	450	2,62	1,12
4.1c Infos nicht verwendet: Anpassen aufwändig	449	2,59	1,28
4.1d Infos nicht verwendet: Vorsicht bei anderen Teams	448	2,55	1,24
umgepolt4.2 Fehler und Glanzleistungen gezielt auswerten	449	4,10	1,63
4.3 Problem wird nicht als Problem erkannt	449	3,46	1,10
4.4 Risiken runterspielen	449	3,35	1,39
4.5 Wichtigkeit Verbesserungen Nutzung / Anwendung	445	5,24	1,31
5.1a Wissen verloren: Hard-/Software, Viren	445	2,05	1,22
5.1b Wissen verloren: Nicht klar, wie später/für andere nutzbar → nicht fixiert	442	2,59	1,37
5.1c Wissen verloren: abgelegt, aber unauffindbar	446	2,96	1,54
5.1d Wissen verloren: Wissensträger geht	443	2,75	1,57
5.1e Wissen verloren: zu viele Infos	443	3,65	1,62
umgepolt5.2a Speicher-System: leicht zu bedienen	436	2,40	1,52
umgepolt5.2b Speicher-System: benötigte Dokumente	436	2,62	1,49
umgepolt5.2c Speicher-System: Inhalte schnell zu finden	433	3,23	1,76

umgepolt5.2d Speicher-System: Inhalte aktuell	433	3,03	1,56
umgepolt5.2e Speicher-System: Ablage-Regeln	432	3,59	2,07
5.2f Speicher-System: lieber Telefon/Mail	428	3,86	1,75
5.3 Wichtigkeit Verbesserungen Bewahrung	435	5,40	1,47
umgepolt6.1 Wissensmanagementstrategie existent	444	4,84	1,99
umgepolt6.2 WM-Strategie gekoppelt an Unternehmensziele	441	4,80	2,04
umgepolt6.3 Chef lebt WM vor	440	3,98	1,92
umgepolt6.4 Belohnung für WM-Engagement	439	4,93	1,77
umgepolt6.5 Über wichtige Dinge im Unternehmen ausreichend informiert	444	3,61	1,69
6.6a Wichtigkeit Verbesserungen Wissensmanagement-Ziele	442	5,33	1,31
6.6b Wichtigkeit Verbesserungen Haltung gegenüber WM	440	5,35	1,30
7.1.a Hemmungen, Unwissenheit zugeben: Kollegen	450	2,60	1,49
7.1.b Hemmungen, Unwissenheit zugeben: Vorgesetzte	449	3,02	1,67
7.2 Schwierig, Lösungen von außen zu übernehmen	447	2,78	1,42
umgepolt7.3 Lernen und Weiterbildung wichtig im Team	449	3,48	1,73
umgepolt7.4 Leitung berücksichtigt Ideen von MA	446	3,26	1,50
umgepolt7.5a Überblick darüber, was andere Team meiner Abteilung machen	440	3,54	1,64
umgepolt7.5b Überblick darüber, was andere Abteilungen machen	442	4,06	1,70
Mittelwert gesamt		3,59	1,46

umgepolt = dieses Item wurde umgepolt

**Anhang D.5 Benchmarks auf Skalenebene Fragebogen-Version III**

	<b>1) Skala transaktives Wissen</b>						<b>2) Skala Wissensverlust</b>				
	N	mean	st. d.	min	max		N	mean	st. d.	min	max
Banken & Versicherungen	121	<b>3,51</b>	0,83	1,29	5,33		119	<b>2,63</b>	0,91	1,00	4,80
öffentliche Verwaltung	103	<b>3,25</b>	0,90	1,14	5,60		101	<b>2,50</b>	0,95	1,00	5,20
Einzelhandel	148	<b>2,90</b>	0,95	1,00	6,00		112	<b>2,13</b>	0,87	1,00	5,60
Energie & Recycling	96	<b>3,28</b>	0,83	1,43	5,00		95	<b>2,37</b>	0,76	1,00	4,00
Medien & IT	75	<b>3,17</b>	0,91	1,20	5,20		76	<b>2,59</b>	1,02	1,00	5,20
Bildung & Forschung	49	<b>3,40</b>	0,75	2,00	5,71		47	<b>2,61</b>	0,77	1,00	4,00
Logistik & Mobilität	102	<b>3,20</b>	0,93	1,00	5,86		100	<b>2,56</b>	0,98	1,00	5,40
Organisationsberatung	67	<b>3,35</b>	0,85	2,00	5,86		69	<b>3,30</b>	1,12	1,00	6,00
Sicherheit	104	<b>3,88</b>	0,80	1,71	5,57		104	<b>3,39</b>	1,01	1,20	5,80
Freizeit	101	<b>3,42</b>	1,16	1,40	6,50		100	<b>2,34</b>	1,08	1,00	5,40
Medizintechnik & Pharma	55	<b>2,83</b>	0,91	1,20	5,33		54	<b>2,59</b>	0,95	1,00	4,60
Facility Management	93	<b>3,07</b>	0,72	1,29	4,83		96	<b>2,31</b>	0,95	1,00	5,40
Pflege & Betreuung	27	<b>2,95</b>	0,98	1,33	4,86		28	<b>2,81</b>	1,06	1,20	4,80
Total	1141	<b>3,27</b>	0,93	1,00	6,50		1101	<b>2,60</b>	1,02	1,00	6,00

	<b>3) Skala interne Wissensbeschaffung</b>						<b>4) Skala externe Wissensbeschaffung</b>				
	N	mean	st. d.	min	max		N	mean	st. d.	min	max
Banken & Versicherungen	120	<b>4,07</b>	0,94	2,00	6,40		119	<b>5,17</b>	0,99	3,00	7,00
öffentliche Verwaltung	103	<b>4,22</b>	1,26	1,00	6,40		101	<b>5,08</b>	1,13	2,00	7,00
Einzelhandel	143	<b>3,90</b>	1,04	1,00	6,33		141	<b>4,60</b>	1,26	1,75	6,75
Energie & Recycling	96	<b>3,70</b>	0,96	1,25	6,00		95	<b>4,93</b>	0,90	2,25	6,75
Medien & IT	74	<b>3,53</b>	1,07	1,67	6,33		75	<b>4,57</b>	1,27	1,50	7,00
Bildung & Forschung	48	<b>3,88</b>	1,00	2,00	6,80		50	<b>4,96</b>	1,00	3,00	6,75
Logistik & Mobilität	101	<b>4,32</b>	0,99	2,60	6,40		103	<b>5,20</b>	1,18	1,75	7,00
Organisationsberatung	66	<b>3,87</b>	0,98	1,75	6,00		66	<b>5,01</b>	0,86	2,33	6,50
Sicherheit	104	<b>3,82</b>	0,88	1,60	7,00		104	<b>4,90</b>	0,96	2,60	7,00
Freizeit	100	<b>4,58</b>	1,14	1,33	6,80		98	<b>5,55</b>	1,18	2,00	7,00
Medizintechnik & Pharma	55	<b>3,73</b>	1,00	1,67	6,00		54	<b>4,64</b>	1,10	2,25	7,00
Facility Management	97	<b>3,56</b>	1,01	1,00	5,80		94	<b>4,78</b>	1,11	2,00	7,00
Pflege & Betreuung	29	<b>4,10</b>	1,39	1,60	6,40		29	<b>4,16</b>	1,20	2,00	6,50
Total	1136	<b>3,96</b>	1,08	1,00	7,00		1129	<b>4,94</b>	1,14	1,50	7,00

	<b>5) Skala Bedeutung von Wissensmanagement</b>						<b>6) Skala Informationsspeicherung</b>				
	N	mean	st. d.	min	max		N	mean	st. d.	min	max
Banken & Versicherungen	114	<b>4,79</b>	1,33	1,00	7,00		113	<b>3,15</b>	1,06	1,17	5,50
öffentliche Verwaltung	100	<b>4,69</b>	1,59	1,00	7,00		101	<b>3,03</b>	1,05	1,00	6,17
Einzelhandel	133	<b>3,93</b>	1,81	1,00	7,00		110	<b>2,52</b>	1,23	1,00	6,17
Energie & Recycling	92	<b>4,34</b>	1,89	1,00	7,00		95	<b>2,99</b>	1,37	1,00	6,83
Medien & IT	76	<b>4,23</b>	1,55	1,00	7,00		76	<b>2,88</b>	1,14	1,00	5,50
Bildung & Forschung	46	<b>4,85</b>	1,57	1,50	7,00		46	<b>3,06</b>	1,35	1,00	6,33
Logistik & Mobilität	103	<b>4,51</b>	1,53	1,00	7,00		100	<b>3,03</b>	1,24	1,00	7,00
Organisationsberatung	64	<b>5,30</b>	1,36	1,00	7,00		66	<b>3,26</b>	1,08	1,17	5,33
Sicherheit	104	<b>4,94</b>	1,09	1,40	7,00		104	<b>4,02</b>	1,11	1,17	6,83
Freizeit	100	<b>4,69</b>	1,08	1,80	6,60		96	<b>2,93</b>	1,37	1,00	7,00
Medizintechnik & Pharma	53	<b>4,87</b>	1,31	2,00	7,00		51	<b>3,08</b>	1,02	1,17	6,17
Facility Management	94	<b>4,04</b>	1,35	1,40	7,00		97	<b>2,30</b>	0,92	1,00	4,83
Pflege & Betreuung	28	<b>4,28</b>	1,58	1,60	6,50		26	<b>2,82</b>	1,24	1,17	5,83
Total	1107	<b>4,54</b>	1,53	1,00	7,00		1081	<b>3,01</b>	1,24	1,00	7,00

	<b>7) Skala Betriebsblindheit und mangelnde Aufmerksamkeit</b>					<b>8) Skala mangelhafte Darstellung und Missverständnisse</b>				
	N	mean	st. d.	min	max	N	mean	st. d.	min	max
Banken & Versicherungen	120	<b>3,30</b>	0,82	1,50	5,25	118	<b>2,89</b>	0,74	1,00	5,75
öffentliche Verwaltung	103	<b>3,44</b>	0,92	1,50	6,00	103	<b>2,93</b>	1,00	1,25	6,00
Einzelhandel	150	<b>2,99</b>	0,81	1,00	5,50	146	<b>2,42</b>	0,80	1,00	4,50
Energie & Recycling	96	<b>3,13</b>	0,65	1,00	4,75	96	<b>2,88</b>	0,73	1,50	5,00
Medien & IT	76	<b>3,29</b>	0,90	1,25	5,00	76	<b>2,84</b>	0,91	1,00	4,75
Bildung & Forschung	50	<b>3,33</b>	0,79	2,00	5,75	50	<b>2,94</b>	0,98	1,00	5,50
Logistik & Mobilität	105	<b>3,21</b>	0,91	1,25	5,25	105	<b>2,72</b>	0,86	1,00	5,25
Organisationsberatung	69	<b>3,58</b>	0,85	1,75	5,25	68	<b>3,25</b>	0,82	1,25	5,00
Sicherheit	103	<b>3,63</b>	0,89	1,50	6,00	103	<b>3,21</b>	0,82	1,50	5,00
Freizeit	101	<b>3,13</b>	0,97	1,00	4,75	101	<b>2,47</b>	1,03	1,00	4,75
Medizintechnik & Pharma	55	<b>3,52</b>	0,89	2,00	5,50	55	<b>2,85</b>	0,96	1,00	4,75
Facility Management	97	<b>3,13</b>	0,84	1,50	5,25	97	<b>2,61</b>	0,78	1,25	4,25
Pflege & Betreuung	29	<b>3,39</b>	1,02	1,50	6,25	29	<b>2,67</b>	0,98	1,00	5,50
Total	1154	<b>3,28</b>	0,88	1,00	6,25	1147	<b>2,80</b>	0,90	1,00	6,00

	<b>9) Skala Misstrauen und Mikropolitik</b>					<b>10) Skala Übergabeprozesse</b>				
	N	mean	st. d.	min	max	N	mean	st. d.	min	max
Banken & Versicherungen	120	<b>2,54</b>	0,73	1,00	4,33	118	<b>3,49</b>	0,95	1,00	5,75
öffentliche Verwaltung	103	<b>2,78</b>	1,13	1,17	6,33	102	<b>3,71</b>	1,27	1,00	6,25
Einzelhandel	147	<b>2,37</b>	0,82	1,00	4,83	148	<b>3,28</b>	1,10	1,00	6,00
Energie & Recycling	96	<b>2,68</b>	0,82	1,33	4,83	95	<b>3,40</b>	1,25	1,25	6,50
Medien & IT	76	<b>2,68</b>	0,95	1,00	4,50	76	<b>3,25</b>	1,19	1,00	6,50
Bildung & Forschung	49	<b>2,95</b>	1,01	1,17	5,33	50	<b>3,77</b>	1,33	1,00	6,25
Logistik & Mobilität	105	<b>2,36</b>	0,83	1,00	5,17	103	<b>3,40</b>	1,10	1,00	6,50
Organisationsberatung	68	<b>2,47</b>	0,73	1,17	4,33	68	<b>3,97</b>	0,95	1,50	5,75
Sicherheit	104	<b>2,73</b>	0,83	1,00	5,17	104	<b>4,19</b>	1,10	1,50	6,50
Freizeit	101	<b>2,26</b>	0,94	1,00	5,00	98	<b>3,63</b>	1,31	1,00	6,75
Medizintechnik & Pharma	55	<b>2,38</b>	0,78	1,00	4,17	55	<b>3,85</b>	1,01	1,25	5,75
Facility Management	98	<b>2,35</b>	0,77	1,00	4,67	96	<b>3,26</b>	1,25	1,00	6,50
Pflege & Betreuung	29	<b>2,42</b>	0,95	1,17	4,67	29	<b>3,02</b>	1,26	1,00	6,00
Total	1151	<b>2,52</b>	0,88	1,00	6,33	1142	<b>3,55</b>	1,19	1,00	6,75

	<b>11) Skala Informationsfluss</b>					<b>12) Skala Kommunikationsklima</b>				
	N	mean	st. d.	min	max	N	mean	st. d.	min	max
Banken & Versicherungen	121	<b>3,52</b>	0,98	1,75	6,00	120	<b>2,96</b>	1,04	1,00	6,25
öffentliche Verwaltung	103	<b>3,69</b>	1,08	1,75	6,00	102	<b>3,07</b>	1,17	1,00	6,50
Einzelhandel	149	<b>2,82</b>	1,16	1,00	6,00	148	<b>3,02</b>	1,14	1,00	6,00
Energie & Recycling	96	<b>3,17</b>	0,95	1,50	6,00	96	<b>3,34</b>	0,83	1,25	5,33
Medien & IT	76	<b>3,49</b>	1,33	1,25	6,25	76	<b>3,14</b>	1,28	1,00	7,00
Bildung & Forschung	50	<b>3,63</b>	1,29	1,00	6,00	48	<b>3,16</b>	1,05	1,25	6,25
Logistik & Mobilität	105	<b>3,50</b>	1,04	1,00	6,00	104	<b>2,73</b>	1,15	1,00	5,25
Organisationsberatung	69	<b>3,95</b>	1,05	1,25	5,75	68	<b>2,75</b>	0,84	1,00	4,75
Sicherheit	104	<b>3,88</b>	1,00	1,75	6,00	104	<b>2,54</b>	1,04	1,00	5,25
Freizeit	101	<b>3,63</b>	1,28	1,00	6,00	100	<b>2,93</b>	1,35	1,00	7,00
Medizintechnik & Pharma	55	<b>3,70</b>	1,03	1,25	6,25	53	<b>2,63</b>	1,01	1,00	5,25
Facility Management	98	<b>3,19</b>	0,97	1,00	5,25	98	<b>2,53</b>	1,07	1,00	7,00
Pflege & Betreuung	29	<b>3,46</b>	1,27	1,25	6,00	29	<b>3,05</b>	1,45	1,25	6,00
Total	1156	<b>3,46</b>	1,14	1,00	6,25	1146	<b>2,91</b>	1,13	1,00	7,00

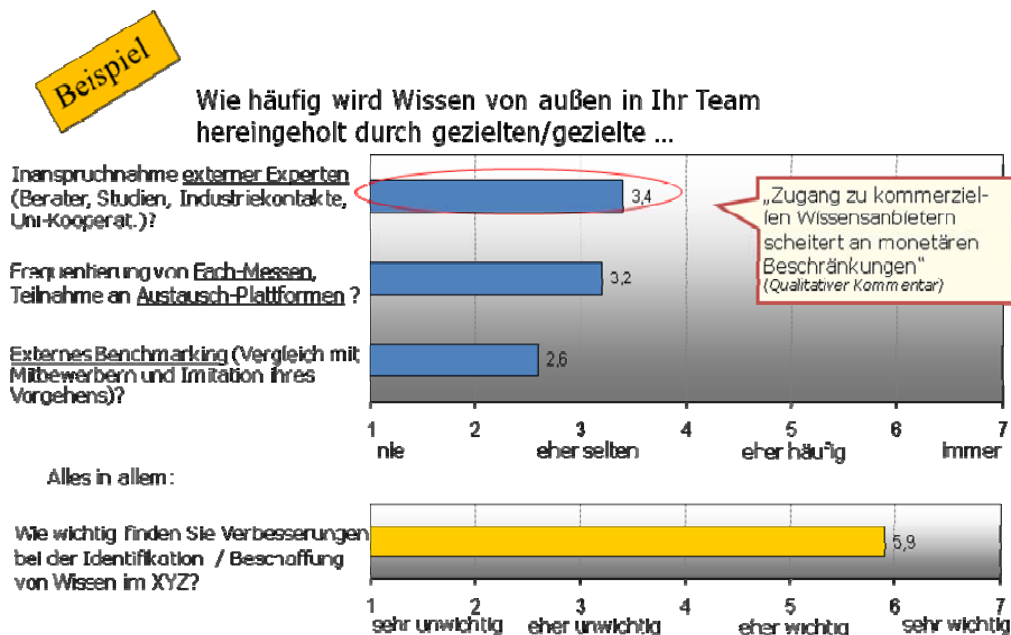
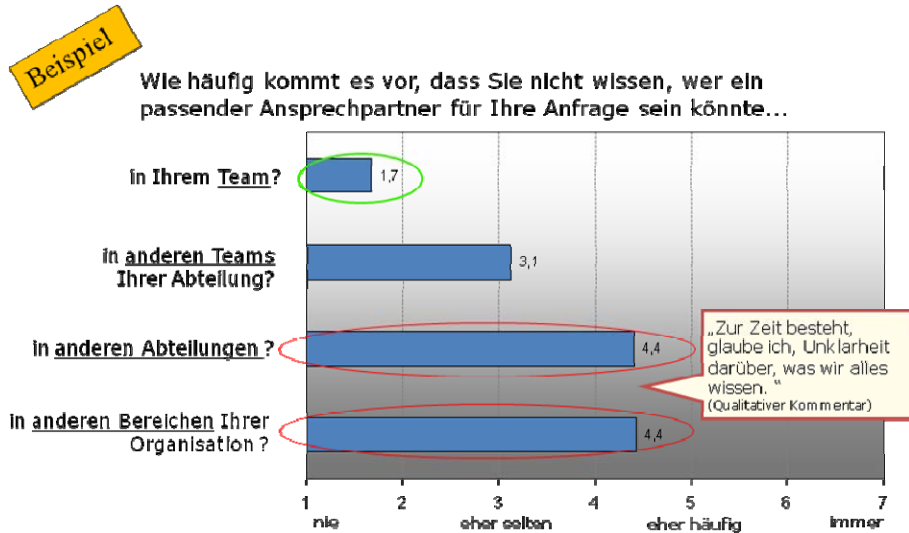
	<b>13) Skala Lernkultur</b>						<b>14) Skala Verbesserungsbedarf</b>				
	N	mean	st. d.	min	max		N	mean	st. d.	min	max
Banken & Versicherungen	121	<b>3,34</b>	0,82	1,60	5,20		120	<b>4,27</b>	0,84	2,00	6,43
öffentliche Verwaltung	101	<b>3,65</b>	0,99	1,20	6,00		102	<b>4,37</b>	1,30	1,00	7,00
Einzelhandel	147	<b>3,49</b>	1,04	1,17	6,00		141	<b>4,48</b>	1,11	1,43	7,00
Energie & Recycling	96	<b>3,48</b>	0,88	1,80	5,40		96	<b>3,88</b>	1,11	1,43	6,57
Medien & IT	76	<b>3,54</b>	1,00	1,60	6,20		76	<b>4,18</b>	1,17	1,57	6,86
Bildung & Forschung	48	<b>3,86</b>	0,90	1,80	6,00		48	<b>4,92</b>	1,07	2,71	6,86
Logistik & Mobilität	105	<b>3,59</b>	0,88	1,67	6,00		104	<b>4,70</b>	1,24	1,71	7,00
Organisationsberatung	69	<b>3,91</b>	0,90	2,00	6,20		67	<b>4,79</b>	0,91	1,14	6,50
Sicherheit	104	<b>3,55</b>	0,92	1,83	6,20		103	<b>5,44</b>	0,97	2,57	7,00
Freizeit	101	<b>4,25</b>	0,99	1,50	7,00		101	<b>4,08</b>	1,30	1,00	7,00
Medizintechnik & Pharma	55	<b>3,55</b>	0,90	1,83	6,17		55	<b>5,38</b>	1,08	1,86	7,00
Facility Management	98	<b>3,23</b>	0,81	1,50	5,33		98	<b>4,58</b>	1,17	2,14	7,00
Pflege & Betreuung	29	<b>3,24</b>	0,89	1,33	4,83		29	<b>5,77</b>	0,97	4,00	7,00
Total	1150	<b>3,59</b>	0,96	1,17	7,00		1140	<b>4,57</b>	1,21	1,00	7,00

Legende: st. d. = standard deviation; min = Minimum; max = Maximum

## Anhang E. Auswertungsbeispiele und IPLV-Leertabelle

### Auswertungsbeispiele:

- 1) Ebene der einzelnen Fragen am Beispiel der Items 1.2a-d; 1.4a-c und 1.5 (Auszug aus Abschnitt Wissensidentifikation und –erwerb)



2) Ebene der Skalen (Ausschnitt)

Beispiel

**Stärke**

**Interne Kommunikation:** die richtigen Ansprechpartner im Team sind bekannt.

**Verbesserungsbedarf**

**Ansprechpartner:** In benachbarten Abteilungen sowie in anderen Bereichen der Organisation sind häufig die Ansprechpartner unklar.

**Nutzung externen Wissens:** Wissen wird eher selten gezielt von außen hereingeholt (z.B. durch externes Benchmarking, Fachmessen).

3) Ebene des gesamten Fragebogens: Fazit Top 3 der Stärken und Schwächen

Beispiel

**Top 3 Stärken:**

1. **Vertrauen:** vertrauensvolle und enge Zusammenarbeit fördert den Wissenstransfer (vor allem im eigenen Team)
2. **Offenheit:** Die Mitarbeiter sind überwiegend offen für neues Wissen, egal ob intern oder in anderen Bereichen entwickelt, und geben dieses aktiv weiter; Ideen der MA werden von der Leitung aufgegriffen
3. **Verständlichkeit / „Wording“:** wenig Missverständnisse im Dialog; auch für andere gut verständliche Dokumentationen

Beispiel

### Top 3 Schwächen / Verbesserungsbedarf:

1. **mangelnde Kommunikation / Kooperation abteilungsübergreifend:** Wenig Austausch mit den benachbarten Teams der Abteilung; wenig Überblick, was diese aktuell tun; **Ansprechpartner unklar (gilt auch für andere Bereiche)**; Folge: Wissen gelangt häufig nur über Umwege zum Empfänger
2. **Vergeudung von Expertise:** schleifende Übergabe-Prozesse (trotz hoher Mitarbeiter-Fluktuation), nachlässige Auswertung Lessons Learned; **kaum gezieltes Hereinholen von externem Wissen**; Mangelware Internetzugang
3. **Dokumentenmanagement:** schwierige Auffindbarkeit der Dokumente (Ablage-Orte und -Namen) führt zur Nicht-Nutzung, mittelmäßige Aktualität

- 4) Beispiele für Lösungsvorschläge, die die Befragten im Fragebogen geschrieben hatten (Auszug):

Beispiel

### Lösungsvorschläge:

- Einmalig (da Bereich erst seit kurzem existent): **Kurz-Weiterbildung** („Wissens-Workshop“) zur Schaffung von *Transparenz über Abteilungs-/Teamaufgaben*, Projekte, Ansprechpartnern (Wer bearbeitet was? Wer kennt sich worin aus?).
- Ongoing: 1x im Monat **gemeinsames Frühstück / „Beer & Hear“**. Jedes Team informiert kurz (!) über laufende / geplante Projekte und Zuständigkeiten (formal-strukturierter Austausch, interner Moderator), danach *informeller Austausch*, Dialog ohne Ergebniszwang
- **Newsletter** über Entwicklungen und Veränderungen im eigenen Haus.



**IPLV-Leertabelle:**

**Thema:** \_\_\_\_\_

**1. Ist-Situation** – *objektive Beschreibung der Ist-Situation*

**2. Problem** - *Beschreibung (objektiv, subjektiv) der daraus resultierenden Schwierigkeiten*

**3. Lösung** - *Lösungs- / Verbesserungsvorschläge*

**4. Verantwortlich** - *verantwortliche Stelle zur Verfolgung der Umsetzung; Zeitplan*

---

## Veröffentlichung

Hopf, S., Prümper, J. & Scholl, W. (2005). Fragebogen zur Identifikation von Wissensbarrieren (WiBa). In N. Gronau, P. Pawlowsky, T. Schildhauer & P. Schütt (Hrsg.), *Wissensmanagement – Motivation, Organisation und Integration* (S. 165-172). Konferenzband zur 7. KnowTech, 24.-25.10.2005. Poing: CMP-WEKA.